جـامعـة الـشــرق الأوســط للدراســات العـليا
MIDDLE EAST UNIVERSITY FOR GRADUATE STUDIES

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهه نظرهم

The Prevailing Leadership Styles Among Secondary School Principals in the State of Kuwait and their Relation to Organizational Stresses from their Point of View

إعداد

الطالبة حنان ناصر العدواني

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران / 2013

تفويض

أنا حنان ناصر العدواني أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: حنان ناصر العدواني

التوقيع:

التاريخ: 22 / 6 / 2013

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة للطالبة حنان ناصر العدواني وعنوانها "**الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهه نظرهم**" وأجيزت بتاريخ 2013/6/22.

أعضاء لجنة المناقشة:	**التوقيع**
أ. د. عبد الجبار توفيق البياتي (مشرفاً ورئيساً)	....
أ. د. عباس عبد مهدي الشريفي (عضواً)	....
أ. د. عاطف يوسف المقابلة (ممتحناً خارجياً)	....

الإهداء

إلى

والــــــــــــــــــدي ووالدتي العزيزين

إلـــى

إخواتي وأخواتي الغالين

إلى

صديقاتي وزميلاتي

شكر وتقدير

الشكر لله من قبل ومن بعد ،،،

في نهاية هذا العمل، فأقدم كل الشكر والعرفان والتقدير بالجميل لمن كان مثـــالاً للعلـــم والتواضع، الأستاذ الدكتور الفاضل عبد الجبار توفيق البياتي الذي أشرف على رسالتي منـــذ أن كانت عنواناً، ولم يبخل بجهدٍ أو إرشادٍ أو نصحٍ للباحثة من بداية هذا المشوار، فكان تمام هـــذا العمل وكماله بتوجيهات وتعديلات المشرف الفاضل.

كما أسند فضلاً آخر في إتمام هذه الرسالة، لمن قدم الملاحظات القيمة، التي أسهمت مع تعديلات المشرف الفاضل في إعداد هذه الرسالة على الوجه السليم، فالشكر والتقدير لأهل العلم والخبرة والدراية لجنة المناقشة المكونة من الأستاذ الدكتور عباس الشريفي والأســـتاذ الـــدكتور عاطف مقابلة فلهم كل الشكر والتقدير على تحملهم عناء المناقشة، والقراءة ووضع الملاحظات على هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيـــسها وأعـــضاء هيئـــة التدريس على جهدهم في خدمة طلاب العلم.

وأخيراً أشكر كل من أسهم في إعداد هذه الرسالة بالمشورة والنصح، والمساندة النفسية والعاطفية، سواء من الأهل أم من الصديقات.

الباحثة

حنان العدواني

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملحــقات

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهه نظرهم

إعداد

الطالبة حنان ناصر العدواني

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لهذه الدراسة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية تألفت من (600) معلم ومعلمة في المرحلة الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت للعام الدراسي 2013/2012م. وتم تطوير استبانتين وهما: استبانه الأنماط القيادية وتكونت من (34) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: نمط القيادة الديمقراطي، ونمط القيادة التسلطي، ونمط القيادة التسيبي، واستبانة الضغوط التنظيمية وتكونت من (25) فقرة تقيس الدرجة الكلية للضغوط التنظيمية لدى المعلمين، وقد تم استخراج صدق الاستبانتين وثباتهما، وبعد التطبيق على أفراد العينة توصلت الدراسة إلى نتائج كان منها ما يأتي:

- أن النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان نمط "القيادة الديمقراطي"، وجاء في الرتبة الثانية نمط "القيادة التسلطي"، وجاء في الرتبة الأخيرة نمط "القيادة التسيبي".
- كان مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم متوسطة.
- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للنمط الديمقراطي وبين

الضغوط التنظيمية للمعلمين، كما وجدت علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للنمط التسيبي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين، ولا توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) بين النمط التسلطي والصغوط التنظيمية للمعلمين.

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإن الباحثة أوصت القائمين على العملية التربوية والإدارية في المناطق التعليمية بدولة الكويت، بتعزيز النمط القيادي الديمقراطي لدى المديرين، من خلال المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، والاهتمام بهذا الجانب في البرامج التدريبية، والاهتمام بالبئية المادية للتعليم مثل الغرف الصفية والبناء المدرسي، وإجراء مزيد من الدراسات الوصفية حول أنماط القيادة التربوية والضغوط التنظيمية، وعلاقتها بالمتغيرات الإدارية والشخصية للمديرين.

The Prevailing Leadership Styles Among Secondary School Principals in the State of Kuwait and their Relation to Organizational Stresses from their Point of View

Prepared by

Hannan Adwani

Supervisor

Professor Abdul Jabbar T. Al- Biati

Abstract

The study aimed at finding out the leadership styles among Kuwaiti secondary school principals and its relationship with organizational stresses from their perspectives. To achieve the aim of the study, a descriptive correlation design was used. A random sample consisting of (600) secondary school teachers was selected from the different school districts in the school year 2012\2013.

Two questionnaires were develop: a (34) items leadership styles questionnaire distributing on the following domains: democratic leadership style, authoritarian leadership style, and laissez- faire leadership style, the other was a (25) items questionnaire to measure organizational stresses among teachers. Reliability and validity for both instruments were established. After they were administrated to the sample of the study, results of the study revealed:

- The prevalent leadership styles among Kuwaiti secondary school principals from teachers' point of view were democratic, then authoritarian and lastly laissez - faire.
- Teachers reported a moderate level of organizational stresses.
- A negative significant correlation was found between democratic leadership style level among Kuwaiti secondary school principals and teachers' organizational stresses levels. Also, a significant positive

correlation was found between laissez - faire leadership style level among Kuwaiti secondary school principals and teachers' organizational stresses levels, while no significant correlation was found between authoritarian leadership style level among Kuwaiti secondary school principals and teachers' organizational stresses levels.

In light of the results reported in the current study, the study recommended that educational and administrative authorities in Kuwait work on promoting democratic leadership style among school principals by providing them with material and moral incentives, and to focus on this aspect in the training program. There is also a need to more focus on the material structure of school such as classrooms and school buildings. There is also a need for future descriptive research investigating educational leadership and organizational stresses and their relationship with school principal's administrative and personal variables.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

تمهيد

تمثل القيادة التربوية أهمية كبيرة في نجاح الإدارات التعليمية، والمؤسسات التربوية، وبخاصة إذا وجد القائد الكفء، الذي يمارس دوره القيادي بمهارة وبراعة، ويحاول اختيار الأنماط القيادية الإيجابية التي تتناسب وظروف العمل الإداري، وتقلل من مستويات الضغوط التنظيمية لدى المعلمين في المؤسسات التربوية.

وتعد القيادة جوهر العملية الإدارية، وتنبع أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الإدارية، وماله من تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على مقدرات القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل ورعايته (العرفي ومهدي، 1996).

وإن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدوره القيادي في مدرسته، ومن الطبيعي أن يتوقع منه القيام بهذا الدور القيادي، فالرؤساء في المراكز الإدارية الأعلى والمعلمون والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع بمختلف مؤسساته ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه القائد، وعليه القيام بدور القيادة وما يترتب عليه من مسؤوليات ومهمات (أسعد، 2004).

وتتنوع مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة ما بين الواجبات الإدارية، والواجبات التي تمتزج فيها الجوانب الإدارية والتعليمية، والواجبات ذات الطابع التربوي، وبعض الواجبات يتعلق بالمعلمين وبعضها يتعلق بالطلبة، وبعضها يتعلق بالمجتمع المحلي (مرسي، 2001).

فالقيادة أمرٌ ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال

بالنظام العام أو القانون العام أو العرف، أو العادات والتقاليد وغاية ذلك الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبوا إليه دون العبث بالنظام أو إخلال بأمن الآخرين (حسان والعجمي، 2007).

وتعد القيادة عملية إنسانية تحفز الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم، والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو نجاح لهم، ويحقق أهدافهم الشخصية، وبالتالي تصبح وظيفة القائد الأساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات مجموعته وحاجات ورغبات التنظيم الذي ينتمون إليه جميعاً، وكذلك إحداث تأثير إيجابي في الروح المعنوية للأفراد وإنتاجيتهم من خلال إحداث التوازن وعدم التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم (نشوان ونشوان، 2004).

وإن فعالية مدير المدرسة، وتميزه الإداري يعتمدان على النمط القيادي الذي يمارسه في المدرسة، فقد يتصف سلوك المدير بالسلطة والسيطرة المطلقة، أو قد يميل المدير إلى التعاون والتشارك في الرأي والعمل، أو قد يغلب عليه الإحجام عن التصدي للمشكلات، وعن التوجيه والمتابعة، وينأى بنفسه عن الأخذ بزمام الأمور (عابدين، 2001).

فنمط القائد الإداري سواء أكان تسلطياً أم ديمقراطياً أم تسيباً هو الأساس في نجاح العملية التربوية، وله الدور الأكبر في زيادة الكفاءة الانتاجية للعاملين معه، وشعورهم بقيمهم الإنسانية وكرامتهم، مما يؤدي إلى مضاعفة الجهود لزيادة الإنتاج (الطبيب، 1999).

ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية الإدارية بين مدير المدرسة والمعلمين، وتفرض طبيعة عمل مديري المدارس ممارسة نمط قيادي أو اكثر؛ لتوجيه سلوك المعلمين، ومتابعتهم، وفي ضوء النمط القيادي المتبع تتحدد أنماط الاتصال الإداري، وطرق تنفيذ السياسات والخطط العامة التي تقوم الإدارات العليا برسمها وتحديدها (عياصرة، 2006).

ولا شك أن العامل الرئيس الذي يتحدد بناء عليه أسلوب القائد ونمطه الإداري هو شخصية القائد، ومدى ما يميل إليه من التسلط أو السيطرة أو التحرر، وهناك بعض الاعتبارات الأخرى منها عامل السن، وعامل الجنس، وعامل الخبرة، وعامل الشخصية، وعامل الروتين الإداري، والخلفية الثقافية والنفسية للقائد المدرسي (عطيوي، 2004).

إنّ تطوير المؤسسات التربوية يتطلب وجود مديري مدارس يمتلكون مهاراتٍ وكفاياتٍ قيادية، تُمكنُهم من تأديةِ أدوارهم ومهماتهم خير أداء، ويعملون على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين في المدرسة، والمتعاملين معها من أبناء المجتمع المحلي (مرسي، 2001).

ورأى فيدلر (Fiedler) المشار إليه في أسعد (2004) ان فعالية القيادة ونجاحها يتجليان في المواقف التي تحقق الانسجام بين متطلبات الموقف والنمط القيادي اللازم للمواقف والسمات الشخصية للقائد وهو يعدّ النمط القيادي لموقف ما فعّالاً بالقدر الذي يمكن فيه القائد من تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها المنصب القيادي وعلى القائد الإداري أن يدرس جماعته، وتماسكها، وأهدافها، وبناءها وعليه أن يكون تأثيره في سلوك الجماعة وتوجيهه لأعضائها في سبيل تحقيق أهدافه بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن البيروقراطية، والتسيبية.

ومن هنا جاء الاهتمام عالمياً بدراسة السلوك التنظيمي القيادي للمدير بوصفه قائداً للمؤسسة التي يديرها، وأثر هذا السلوك في عدد من الضغوط التنظيمية التي لها صلة بنجاح المؤسسة وفعاليتها، ونظراً لأهمية الضغوط التنظيمية فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي (العميان، 2008).

وتنبع أهمية دراسة الضغوط التنظيمية في حماية متخذ القرار والمنشأة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار (الصيرفي، 2007).

وتعود أهمية دراسة الضغوط التنظيمية المتصلة بالمعلمين إلى أهمية المعلم وكونه أحد الركائز الأساسية في العملية التعليمية، والتعرف إلى المصادر التي تؤدي إلى زيادة الضغوط عليه، ودور القائد التربوي في معرفة تلك المصادر، واقتراح أهم الوسائل والأساليب لتجنب الضغوط التنظيمية التي تصيب المعلمين في العمل التربوي (حمادات، 2006).

وتولد ضغوط التنظيمية حالات عدم الاتزان النفسي والجسمي، وتتولد هذه الضغوط عادة من عوامل موجودة في العمل أو البيئة المحيطة ومحصلة عدم الاتزان النفسي والجسمي يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل (ماهر، 2000).

وقد أشار العميان (2008) إلى اختلاف الباحثين في مفهوم الضغوط التنظيمية يعود إلى اختلاف نظرتهم إلى أسباب تلك الضغوط، فبعضهم ركز على البيئة الخارجية للفرد وأعتبرها مصدر رئيسي للضغوط التنظيمية، وبعضهم ركز على مقدار الضغوط التي يشعر الفرد بها، وقد اعتبرها آخرون ناشئة عن صعوبات ومعوقات تقف أمام الفرد حيث تنشأ الضغوط نتيجة مواقف سلبية، والبعض أضاف أنها تنشأ عن فرص يستطيع أن يستغلها الفرد أي مواقف إيجابية.

وبهذا يمكن تحديد عناصر الضغوط التنظيمية بثلاثة عناصر، الأول المثير ويشتمل على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، والثاني عنصر الاستجابة والي يتكون من ردود الأفعال الفزيولوجية والنفسية والسلوكية مثل الإحباط والقلق، والثالث عنصر التفاعل، وهو الذي يُحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات (عبد الباقي، 2003).

وتعدّ المرحلة الثانوية مرحلة مهمة في النظام التربوي، إذ أنها حلقة الوصل بين المدرسة والجامعة، ولذا فأن اهمية أدارة المدارس في هذة المرحلة تعدُّ مهمة للغاية وعليه فان الباحثة اختارت القيادة المدرسية في هذه المرحلة لتكون موضوعاً للدراسة وعلاقته بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهه نظرهم.

مشكلة الدراسة:

نظراً للتغيرات التربوية والتفجر المعرفي الهائل الذي يميز العصر الراهن، فقد تم التأكيد على أهمية الدور الذي يؤديه مدير المدرسة، بوصفه قائداً تربوياً يقوم بأدوار إدارية وفنية متعددة، تؤثر في سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التربوية كماً وكيفاً.

وقد تبين من خلال مراجعة الدراسات السابقة أهمية ممارسة مدير المدرسة للأنماط القيادية على المتغيرات النفسية والوظيفية للمعلمين والمعلمات كما في دراسة العيسى (1992)، دراسة بنينجتون (Pennington,1998)، ودراسة شقير (1999)، ودراسة عبد الرحيم (2000)، ودراسة عياصرة (2004)، ودراسة الظفيري (2006).

وقد توصلت الباحثة من خلال مراجعتها للأدب النظري المتعلق بهذا الموضوع، ومقابلتها للعديد من مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية إلى وجهات نظر مختلفة بين المعلمين في هذة المدارس حول النمط القيادي الممارس حالياً وسابقاً لمديري المدارس وعلاقته بالضغوط التنظيمية على المعلمين الذين يشكلون العمود الفقري للقيام بمهمات التعليم، وهم الذين يتحملون المسؤوليات المنوطة بهم ضمن الاهداف التربوية المرغوب فيها إذا توافرت قيادة سليمة ومتعاونة تعمل بروح الفريق الواحد، ومن هنا جاءت الدراسة للكشف عن الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهه نظرهم.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم من خلال الأجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين؟
4. هل تختلف استجابات المعلمين حول درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة والاختصاص؟
5. هل تختلف استجابات المعلمين بالنسبة للضغوط التنظيمية الواقعة عليهم تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة والاختصاص؟

فرضيات الدراسة:

أعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تهدف الى الأجابة عن تساؤلها وتحقيق أهدافها، وتتمثل فرضيات الدراسة بالاتي :.

1. لا توجد علاقة ذات دلالة الأحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة الأنماط القيادية للمديرين والضغوط التنظيمية للمعلمين في المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

2. لا يوجد فرق ذو دلالة أحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين حول درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم حسب متغيرات الجنس والخبرة والاختصاص.
3. لا توجد فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين بالنسبة للضغوط التنظيمية الواقعة عليهم وفقاً لمتغير الجنس والخبرة والاختصاص.

أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية واضحة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، وهما على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- ترفد هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام ودولة الكويت بشكل خاص، بأدب نظري جديد في موضوع الدراسة.
- تم إعداد أداتين يمكن استخدامهما في بحوث ودراسات لاحقة، مشابهة لهذه الدراسة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- من المؤمل أن تستفيد وزارة التربية من نتائج الدراسة لتطوير القيادة التربوية في المدارس الثانوية.
- يمكن أن يستفيد المديرون من نتائج هذه الدراسة من أجل أستخدام النمط القيادي المناسب لتخفيف الضغوط التنظيمية على المعلمين.
- لعل هذه الدراسة تكون محفزاً لدراسات علمية أخرى لاحقة تتناول متغيرات أخرى يقوم بها الباحثون العرب عامة، والكويتون خاصة.

تعريف المصطلحات:

- **القيادة:** عرف ليكرت (Likert) المشار إليه في العجمـــي (2008، 267) القيـــادة بأنهـــا: "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف المشتركة".
- **النمـــط القيـــادي Leadership Style**: يشير النمط القيادي إلى "السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها" (العميـــان، 2008، 274). ويعرف أجرائياً بأنه الخصائص المتميزة والعوامل الأساسية لدى مديري المـــدارس التـــي تساعد المديرين في التأثير على المعلمين أو مقاومة تأثيرهم ، فضلاً عن إسهامه في تحقيق أهداف المدرسة وتطوير أداء معليمها، ويقاس أجرائياً من خلال اســـتجابات أفـــراد عينـــة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المستخدمة لقياس النمط القيادي.
- **النمط الديمقراطي:** عرفه حمادات (2006، 28) بأنه: "القيادة التـــي تهـــتم بالمرؤوســـين، وتستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين. وتقاس أجرائياً من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المـــستخدمة لقيـــاس الـــنمط القيادي".
- **النمط التسلطي:** عرفه حمادات (2006، 27) بأنه: "القيادة التي تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى واتخاذ القرار فردياً، وأستخدام أساليب الفرض والإرغام والتخويف لتنفيذ الأوامر. وتقاس أجرائياً من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراســـة المستخدمة لقياس النمط القيادي".
- **النمط التسيبي:** عرفه حمادات (2006، 29) بأنه: "القيادة الفوضـــوية او القيـــادة التـــي لا تتدخل في مجريات الأمور، بحيث يترك القائد للتابعين الحبل على الغارب". وتقاس أجرائياً

من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المستخدمة لقياس النمط القيادي.

- **القيادة المدرسية:** عرّف عريفج (2007، 97) القيادة المدرسية بأنها: استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد، ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاهات الذي يحافظ على تكامل عملها. وتعرف أجرائياً بأنها أسلوب أو طريقة إدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت وفقاً لما تقيسه الأداة التي استخدمتها الباحثة بشأن النمط القيادي.
- **الضغوط التنظيمية:** عرّفها حسين (2004، 148) بأنها "رد فعل نفسي تجاه المطالب الموروثة عن الموقف التنظيمي الضاغط، والتي لديها المقدرة على جعل الفرد يشعر بالتوتر والقلق لأنه ليس لديه المقدرة على التوافق مع هذه المطالب". وتعرفها الباحثة إجرائياً الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على مقياس الضغوط التنظيمية المستخدم في هذه الدراسة.
- **المرحلة الثانوية:** هي المرحلة الدراسية التي تلي مرحلة التعليم المتوسط وتضم الصفوف العاشر والأول ثانوي والثاني ثانوي.

حدود الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على جميع معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها في دولة الكويت خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي2013/2012.

محدادت الدراسة:

تحددت نتائج الدراسة بدرجة صدق الأداتين المستخدمتين لجمع البيانات وثباتهما ودقة أجابة أفراد العينة على هاتين الأداتين وموضوعيتهم ومدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمشكلة الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري للدراسة

تم تناول مفهومي الدراسة الرئيسان، وهما الأنماط القيادية والضغوط التنظيمية، بما يتضمناه من تعريف للقيادة ونظريات القيادة وأنماط القيادة المشار إليها في هذه الدراسة، ومزايا وخصائص كل منهما والمآخذ عليها، وكذلك الضغوط التنظيمية ومفهومها، ومصاردها، وآثارها السلبية.

القيادة التربوية

تأثر مفهوم القيادة التربوية بالعوامل نفسها التي تأثر بها مفهوم القيادة بصورة عامة، من حيث تعدد الزوايا التي نظر منها الباحثون المختلفون إلى هذه العملية، واختلاف درجة تركيز كل منهم على مقوم أو اكثر من مقومات العملية القيادية عند التصدي لتحديد مفهوم هذه العملية، وتتميز القيادة التربوية بأن اهتمامها وتركيزها ينصب على العملية التربوية، ومحاولة تحسين عملية التعلم والتعليم (عطيوي، 2004).

وإن هناك العديد من التعريفات لمصطلح القيادة، وكل من هذه التعريفات يعكس وجهة نظر صاحبه بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية ومهمة فهناك من ينظر إلى القيادة من وجهة نظر نفسية، ووجهة نظر اجتماعية، إلى جانب آراء المهتمين في المجال الإداري، كما يعد هذا المفهوم من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة، والتي تؤثر كل منها في الأخرى (العرفي ومهدي، 1996).

وعرّف عطيوي (2001، 67) القيادة التربوية بأنها: "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجّه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك، وهناك مكونات رئيسة لهذا السلوك تتمثل في المبادأة لتملك زمام الموقف من القائد، وعضوية القائد في جماعته، والتمثيل، والتكامل، والاتصال، والتنظيم في عمله مع أفراد الجماعة". وعرّف البدري (2005، 105) القيادة التربوية بأنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك".

وأشار علي وغالي (2010، 23) إلى أن القيادة التربوية هي "العملية التي يقوم بمقتضاها القائد بممارسة نوع من التأثير الاجتماعي على الأعضاء الآخرين في الجماعة، وذلك عن طريق استغلال مصادر قوته التنظيمية في التأثير على سلوك الآخرين وتصرفاتهم". ورأى العجمي (2008) أن القيادة هي مقدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف المنشودة. وعرّف علي وغالي (2010، 33) القيادة التربوية المدرسية بأنها "المستوى الأكثر ارتباطاً بواقع العملية التربوية، والتي تكون على تماس مباشر بعناصر العملية التعليمية، وتقوم بعمليات التأثير على المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي من أجل تحقيق أهداف المدرسة".

وإنّ فهم القيادة يعتمد على فهم العلاقة بين ثلاثة عناصر متداخلة في القيادة، وهي القائد والموقف وأفراد الجماعة، فالقائد بخصائصه وإمكاناته التي تساعد على تحديد أهداف الجماعة، والموقف بما يتضمن من وظائف وأهداف مرغوب تحقيقها، والأتباع بخصائصهم ودوافعهم وإمكاناتهم (الزعبي، 2003).

وفي ضوء ما سبق تستخلص الباحثة أن فاعلية القيادة ترتكز على القدرات العقلية والمعرفية والانفعالية لدى القائد، بالإضافة إلى مقدرته على مواجهة المشكلات وحلها بطرق فعالة، وإقناع أفراد الجماعة بقبول الأهداف وحثهم على تحقيقها.

مهارات القيادة التربوية

هناك العديد من العوامل التي تساعد على نجاح القيادة التربوية، وفي مقدمة هذه العوامل المهارات القيادية، وهناك مجموعة من المهارات التي تعد ضرورية لنجاح القائد التربوي وقد تم تصنيفها إلى ثلاثة أنواع هي كما يأتي (البدري، 2005):

- **المهارات التصورية:** وهي المتعلقة بمدى كفاءة القائد التربوية بابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء، وتساعد هذه المهارات القائد التربوي على النجاح في التخطيط للأعمال المستقبلية، وترتيب الأولويات، وترقب الأحداث.
- **المهارات الفنية:** تتعلق هذه المهارات بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد التربوي في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل، وهكذا ترتبط هذه المهارات بالجانب العلمي بالإدارة التربوية، وما تستند إليه من حقائق.
- **المهارات الإنسانية:** تتعلق هذه المهارات بالطريقة التي يستطيع بها القائد التربوي التعامل مع الآخرين، والتعاون معهم لتحقيق أهداف العمل، وتتضمن هذه المهارات مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، وتقم على احترام حاجات العاملين وإنسانيتهم، ودفعهم للعمل بحماس دون قهر أو إجبار.

وقد أشار العديلي (1998) إلى أربع مهارات في القيادة التربوية تمكن القائد التربوي من تحقيق أهداف العمل، ورفع درجة رضا الأفراد، ومن ثم فعالية العمل القيادي والتي تتمثل بما يأتي:

- **المهارات الفكرية:** وتعني الكفاءة في ابتكار الأفكار والاحساس بالمشكلات، وتقديم الحلول والتوصل إلى آراء أكثر ابتكارية.
- **المهارات الفنية:** ويقصد بها المقدرة على معالجة المواقف، والكفاءة في استخدام المعلومات والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل.
- **المهارات التنظيمية:** وهي المقدرة على تفهم أهداف المنظمة وأنظمتها وخططها وتوزيع المهمات وتنسيق الجهود المبذولة.
- **المهارات الإنسانية:** والتي تمثل المقدرة على التعامل بنجاح مع الآخرين، المقدرة على تفهم سلوك العاملين، ودوافعهم مما يساعد على إشباع حاجات أفراد الجماعة ، وتحقيق الأهداف المشتركة.

نظريات القيادة

إن النظرية هي عملية تجميع الحقائق المعروفة وترتيبها وتقديمها أو عرضها بأسلوب يجعل التفسير والتنبؤ ممكنين، ووفقاً لهذا المعنى فإن النظرية تعد إحدى أدوات العلم الأساسية، والتي قد تقدم العديد من الوظائف من أهمها (العرفي ومهدي، 1996):

- العمل على تحديد الاهتمامات الرئيسة للعلم من خلال توضيح أنواع البيانات المطلوب تجميعها.
- تقديم نظام فكري يمكن في ضوئه تنظيم الظواهر وتضييقها وإيجاد العلاقة بينها.

- تلخيص الحقائق المتوفرة عن ظاهرة معينة وفقاً بمنطق معين.
- العمل على التنبؤ بالحقائق وأشكال السلوك المستقبلي المتوقع للظاهرة.

وتعد النظرية وسيلة مهمة وإطاراً مرجعياً لمدير المدرسة كي يضع من خلالها نظاماً لسلوكه الإداري وسلوك من لهم علاقة به من المدرسين، والعاملين، والطلبة، وأولياء الأمور بشكل مجردٍ من العواطف الشخصية والميول والرغبات الذاتية (عابدين، 2001).

وقد أشار الأدب التربوي إلى ظهور مجموعة من النظريات في حقل الإدارة التربوية على وجه التخصيص، واكتسبت شهرة واسعة لدى القادة التربويين، وذلك من خلال تطبيقها في الأنظمة التربوية (السعود، 2009)، ومن أبرز هذه النظريات نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات والنظرية الوظيفية والنظرية الموقفية والنظرية التفاعلية، وهي كما يأتي:

1. نظرية الرجل العظيم

يفترض الباحثون الذين يعتقدون بنظرية الرجل العظيم او المرأة العظيمة أن هناك خصائص موروثة تحدد ما إذا سيكون الشخص قائداً أم لا، وتعد هذه النظرية من أبسط المداخل في دراسة القيادة (العرفي ومهدي، 1996).

وتنطلق هذه النظرية من الأفتراض أن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكّنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم إذا كان هؤلاء الأتباع وهذه المجتمعات في ظروف مواتية لحدوث مثل هذه التغييرات غير العادية (الدويك، 2001).

وبناءً على هذه النظرية فإن القيادة لا تتوافر إلا في عدد محدود من الأفراد، وتكون قاصرة على فئة من الإداريين دون غيرها، ويتضح من ذلك أن هذه النظرية تمثل الاتجاهات القديمة في حكم الشعوب، لضمان تنفيذ المرؤوسين للأوامر دون مناقشة سلوك القائد الذي يتمتع بسمات عالية (نشوان ونشوان، 2004).

ويرفض معظم علماء الاجتماع مدخل الرجل العظيم للقيادة، لأنه مدخل بسيط وساذج جداً، كما ان نتائج الأبحاث التي تم التوصل إليها لا تعزز الفكرة التي تقول أن المقدرات القيادية موروثة (العرفي ومهدي، 1996). كما أشار عطيوي (2001) إلى أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير، إذ لابد ان يعتمد القائد على المعطيات العملية والمبادئ التي يتم التوصل إليها من خلال التجريب، بالإضافة إلى أن القائد بحاجة للتدريب، لأن القيادة علمٌ وفنٌ.

2. نظرية السمات

تعد نظرية السمات إحدى الطرق الأولى التي استُخدمت في بحث موضوع القيادة، ويحتمل أن تكون هذه الطريقة نتيجة للانتباه المكرس لدور الرجال العظام في التاريخ، وقد استندت هذه النظرية على أفتراض أن بعض الأفراد قادة طبيعيون، وأن هؤلاء الأشخاص منحوا سمات معينة مكنتهم من أن يكونوا قادة ناجحين في أي موقف يواجهونه (العرفي ومهدي، 1996).

وتقوم هذه النظرية على أن القائد يتميز عن الأتباع بعدد من الصفات التي تؤهله لتحمل مركز القيادة، ومن هذه الصفات صفات جمسية كالطول والقوة والحيوية وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والمقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام، والسرعة باتخاذ القرار، وصفات انفعالية كالنضج، وقوة الإرادة، والثقة بالنفس، وصفات اجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين، والميل للرعاية والمقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وصفات شخصية عماة كالتواضع والامانة وحسن السلوك (الدويك، 2001). وقد لخص حسان والعجمي (2007) خصائص نظرية السمات بما يأتي:

- تركز على القائد من حيث شخصيته وسماته وخصائصه.
- تختلف المعايير في تحديد السمات القيادية من مجتمع لآخر.

- تتوقف السمات على طبيعة المواقف الاجتماعية المنظمة وأهدافها ومدى تغيرها عبر الزمن.

وتفترض نظرية السمات أن القادة يتميزون من النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية، فعادة ما يكونوا أطول قامة من غيرهم، وأضخم حجماً وأصح جسماً وأحسن جسماً ومظهراً، وأذكى عقلاً، كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس وانغماس أكثر في النشاط الاجتماعي، بالإضافة إلى أنهم أقدر على المثابرة والمبادأة وأكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً وأحسن توافقاً مع غيرهم (البدري، 2005).

3. النظرية الوظيفية

تؤكد هذه النظرية على أن الأدوار والمهارات والسلوك القيادي يعتمد على الموقف الذي يوضع به القائد بعيداً عن السمات أو حاجات التابعين، فالوظيفة التي تعهد إليه والقيادة الملائمة تعتمد على استخدام النظرية المناسبة للحل، ومن هنا فالقائد لا يستطيع القيام بمهام قياديه في جميع الأحوال، لذلك فمواصفات الوظيفية تحدد خصائص القائد ومميزاته المطابقة لهذه الوظيفة (نشوان ونشوان، 2004).

فالنظرية الوظيفية تقوم على الجمع بين نظريتي السمات والمواقف، إذ تعد النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها، وهكذا تهتم النظرية الوظيفية بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعات (البدري، 2005).

وتحدد القيادة في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم كل منهم من هذه الوظائف، وطبقاً لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها (عطيوي، 2001).

4. النظرية الموقفية

ارتبطت هذه النظرية بالعالم فيدلر (Fiedler)، وتسمى أيضاً بنظرية الاحتمال، وقد بدأت بالبروز منذ السبعينيات من القرن العشرين، وتحاول هذه النظرية أن تفسر العلاقات المتبادلة داخل كل نظام فرعي في المدرسة، وبين الأنظمة الفرعية بشكل عام وبين المؤسسة والبيئة الخارجية، وذلك من خلال اقتراح أشكال تنظيمية وممارسات إدارية ملائمة للظروف، إذ لا يوجد هناك طريقة مثلى او نظرية ثابتة يمكن اتباعها لتنظيم المدرسة وإدارتها بشكل دائم (عابدين، 2001).

والقائد وفق هذه النظرية قد ينجح في أحد المواقف، وقد لا ينجح في مواقف أخرى، إذ تفترض هذه النظرية أن القائد لا يكون قيادياً بشكل مطلق وإنما الأمور نسبية، والقادة يكونوا بالمقدمة في الظروف والمواقف التي يجدون أنفسهم مؤهلين لها، وقد يكونوا في مكان التابعين في مواقف أخرى لا تتوافر لديهم الكفاية والخبرة لإدارتها (عريفج، 2007).

5. النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على أن القيادة عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية وغيرها، والقيادة التربوية في النظرية التفاعلية تعمل مع الأفراد وخلالهم، وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم (الدويك، 2001).

ويرى أصحاب هذه النظرية أن عمليات التفاعل الاجتماعي تبرز دور القائد، وذلك عند تكامل عناصر هذه النظرية، والمتمثلة بثلاثة عناصر على النحو الآتي (عريفج، 2007):

- شخصية القائد ومقدرته على تفعيل النشاط لدى الجماعة كقيادته.
- خصائص الجماعة وحاجاتها واتجاهاتها وأهدافها وخصائصها والعلاقة القائمة بينها.

- ظروف المواقف والمؤثرات النفسية والفيزيقية فيه، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع ان يتلمس أهداف الجماعة في الموقف ومشاعرها، ومن يستطيع تنظيم الإمكانـــات المادية والبشرية ضمن الموقف والاستفادة منها في تيسير سب النـــشاط وتآزرهـــا باتجاه الغرض المنشود.

أنماط القيادة:

تتعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظـــائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بـــين أنماط القيادة، ولكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول إنه وغن اختلفت في بعـــض الجوانب قد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل، وقد يجمع القائد بين اكثر من نمـــط وغن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه (حمادات، 2006).

وعلى الرغم من التطورات والتغيرات التي تمت في ميـــدان الإدارة التربويـــة، إلا أن الاختلاف بين القادة التربويين من بينهم مديري المدارس ما زال قائماً حول أفـــضل الأســـاليب الإدارية والأنماط القيادية التي ينبغي استخدامها عند تنفيذ المهمات الإدارية، ولقد أظهرت نتائج البحوث والدراسات التي أجريت بهدف الكشف عن الأنماط القيادية الشائعة في العمـــل الإداري وجود ثلاثة أنماط هي: النمط التسلطي (الأتوقراطي)، والنمط التشاوري (الديمقراطي)، والنمط المتساهل (الترسلي)، (العرفي ومهدي، 1996)، وهذه الأنماط هي على النحو الآتي:

اولاً: النمط التسلطي الأتوقراطي (The Autocratic Style)

وهو الذي يقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى، ويستخدم القائد فيـــه أســـاليب الإرغام والفرض والإرهاب والتخويف، ولا يسمح بأي نقاش أو تفاهم، فالقائد التسلطي هو الذي

يأمر مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعله، وكيف ومتى يفعلونه؟، ويكون القائد عادة منعــزلاً عــن مجموعته لا تربطه بهم أي علاقة إنسانية (مرسي، 2001).

ويعد القائد التسلطي الأتوقراطي أن السلطة الإدارية مفوضة إليه من سلطة أعلى منــه مستوى، وأن المسؤولية الضمنية مُنحت له وحده، ولم تفوّض لغيره، ويضع مدير المدرسة مــن هذا النمط في ذهنه صورة معينة لمدرسته، لذلك يضع الخطط والسياسات ليخدم هذه الــصورة، ولا يحيد عنها، ويعرف المعلمون في هذا النمط موقفهم من المدير، فهو يظهر الود والــصداقة لمن يتفق سلوكه وهذه الصورة، ويظهر الجفوة وعدم الرضا لكل من خالفه في الرأي والسياسة (عطيوي، 2001).

ويعتقد القائد التسلطي أن الإدارة عملية اتخاذ القرارات، وإصدار التعليمــات ومتابعــة تنفيذها، ويكون اهتمامه منصباً على الاهتمام بالعمل، ويبذل أقصى ما لديه من طاقــة لتــسيير شؤون المؤسسة، وتهيئة جميع الوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة، وفي ضوء ذلــم فــإن القائــد التسلطي يتميز بمجموعة من السمات من أهمها: الصرامة، وكثرة إصدار التعليمات، واللألتزام بالحرفية في التعليمات، والتدخل في عمل المرؤوسين، وعدم منحهم الحرية في العمل (العرفــي ومهدي، 1996).

كما أشار حسان والعجمي (2007) إلى مجموعة من الخصائص التي يتميز بها القائــد التسلطي منها قوة الشخصية، وحب التحكم والسيطرة، وحب المظهرية في جميع المواقف، وعدم التراجع في قراراته حتى لو كان على خطأ، ولتفرقة في المعاملة بين العاملين.

ومع أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج، إلا أنه يتميز بانعكاس آثار سلبية كبيرة على شخصية الأفراد، ويظل تماسك العمل مرهوناً بوجــود القائد، فإذا ما غاب القائد انفرط عقد المجموعة، واضطرب العمل (أسعد، 2004).

وقد أشار عطيوي (2001) إلى النمط التسلطي الأتــوقراطي مــن الأنمــاط الإداريــة المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر، لأنه يهدم من شخصية العــاملين، ويعــوق بناءها ونموها، ويسبب القلق والاضطراب في نفوس العاملين، وتنعدم فيه وحدة العمل الإنساني بين مدير المدرسة والطالب، وهذا ما يتعارض مع روح التربية الحديثة.

كما أشار حسان والعجمي (2007) إلى هذا النمط غير صالح لإدارة المنظمات علــى المدى الطويل، وقد يكون صالح في بعض الحالات، كما في حالات فشل المؤسسة، وقد يُستخدم فترة قصيرة كعلاج، ويستبدل بعد ذلك بنمطٍ آخر.

وإن هذا النمط لا يتلاءم مع القيادة الحديثة لأنه يؤدي إلى نتائج ســلبية تــنعكس علــى (المرؤوسين) وبالتالي على الكفاءة وزيادة الانتاجية فى العمل، هــذا فــضلاً عــن أن الفلــسفة الديمقراطية التي أصبحت تقوم عليها القيادة الحديثة وما ترتكز عليه من علاقات إنسانية ســليمة بين القائد والمرؤوسين، فأتاحت الفرصة لهم لمشاركته في بعض مهماته، وتقــديره لحاجــاتهم النفسية والاجتماعية وكل هذه المتطلبات لا يمكن للقيادة الحديثة تحقيقها في ظل نمــط القيــادة الأتوقراطي.

ثانياً: النمط التشاوري الديمقراطي (The Democrtic Style)

إن المبدأ الأساس الذي تعتمده الإدارة الديمقراطية هو مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، انطلاقاً من فكرة أساسية هي أن تعدد العقول السوية أقدر على تقــديم الأفكــار الصائبة من العقل الواحد السوي، كما يعد التفويض الإداري من المبادئ الأساسية التــي تقــوم عليها الإدارة الديمقراطية، والتي يُقصد بها تفويض الــسلطات إلــى الآخــرين عمــلاً بمبــدأ اللامركزية (العرفي ومهدي، 1996).

والقائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ويقترح ولا يملـــي ولا يفــرض، ويتــرك للآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول، وهو الذي يراعـــي رغبـــات الآخـــرين ومطالبهم، ولذلك ترتبط القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تقوم على أساس العلاقـــات الإنـــسانية (أسعد، 2004).

ويترتب على ممارسة القائد للإدارة الديمقراطية مجموعة من الآثار من أهمها ما يـــأتي (حسان والعجمي، 2007):

- يتعاون أفراد الجماعة ويقبل بعضهم بعضاً.
- لا يحاول أحد أفراد الجماعة التقرب من القائد أو التسلق على أكتاف الغير، بـــل يـــشيع الحب بين جميع الأفراد.
- تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها، ويقبل أفراد الجماعة آراء زملائهم.
- يناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقـــة بالنفس.
- يزيد من مقدرات الإبتكار والإبداع والتفكير لصالح العمل.

ثالثاً: النمط التساهلي (Laissez- Faire Style)

يطلق البعض على هذا النمط مصطلح النمط الفوضوي، لأن القائد يتخلى عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة، فكأنه قد فوّض التابعين الصلاحيات والمسؤوليات كاملـــة وقام هو بدور الوسيط بإحاطة التابعين بالأهداف وإمدادهم بالمعلومات وترك المبادرة لهم فـــي التصرف والإكتفاء بنقل صورة نتائج العمل إلى السلطة العليا لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسباً، أي تبني سياسة عدم التدخل (عريفج، 2007).

يستند هذا النمط من الإدارة إلى مبدأ إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ مـا يريـدون، وبالأسلوب الذي يعتقدونه مناسباً وصحيحاً، فالإداري المتساهل لا يقوم بتقديم المساعدة للعاملين معه إلا لمن يطلبها منهم، ولا يحاول تعريف العاملين بوجهة نظره، لعدم رغبته في تقييد حريتهم في التصرف، أو فرض أسلوب معين عليهم، وعادة ما يتميز القائد المتساهل بالشخصية المرحة والمتواضعة والمعلومات الغنية في أمور مهنته، وعلاقته مع العاملين يسوداه الحب والاحتـرام والتقدير، ونادراً ما يأخذ موقفاً صريحاً يبين رأيه بالعاملين معه، لآنه يعد مثل هذا الموقف نوعاً من التدخل في شؤونهم الخاصة والمهنية (العرفي ومهدي، 1996).

والقائد المتساهل يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحريـة فـي التصرف، ومبعث ذلك قد يكون في عدم مقدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم اتخاذ القـرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المؤسسة دون توجيه، فيشعر العاملين بالضياع والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد، فهي أقل الأنماط القيادية فعالية (حمادات، 2006).

الضغوط التنظيمية:

تعد الضغوط التنظيمية من أهم المتغيرات الوظيفية التي يتعرض لهـا العـاملون فـي مختلف المهن وبخاصة مهنة التعليم، لكثرة المهمات وتنوعهـا، وعلاقتهـا بـالمجتمع بجميـع أفرادهى ومؤسساته، حتى أصبحت من المهن التي تتطلب من العاملين بها مهام كثيرة، وهي من المهن الضاغطة التي تتوافر فيها مصادر عديدة للضغوط (شقاح، 2009).

ونظراً لأهمية موضوع الضغوط فقد أصبح أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد مـن رجال الفكر الإداري والتنظيمي، ولكن الكتابات في هذا المجال ما زالت على مستوى التحليـل النظري، ولم تنل الدراسات التطبيقية فيه إلا نصيباً محدوداً من الاهتمام، ويمكن إرجاع ذلك إلى

سببين رئيسين هما: تنوع العوامل المسببة للضغوط وتداخلها، مما يثير مشكلة فصل كل منها لدراسة تأثيرها، والثاني عدم اتفاق الباحثين في هذا المجال على مفهوم محدد ودقيق للضغوط التنظيمية، مما يوقع الباحثين في هذا المجال بحيرة حول المفهوم الذي يعمل البحث في ضوئه (العميان، 2008).

ورأى حسين (2004) ان مشكلة تعريف الضغوط ليست مشكلة تعريف فقط، بل مشكلة تفسير أيضاً، فليست كل المشاعر السلبية التي لدينا يمكن وصفها بأنها مدعاة للتوتر والشدة، وليست كل حالات تلك المشاعر يمكن وصفها بأنها ضغوط، فقد أشارت بعض الباحثون مثل روبنز (Robbins) وشافير (Scahfer) وهوسن (Husen) على أساس المثيرات المسببة للضغوط، فهي مجموعة من المثيرات والقوى البيئية، وأشار بعض الباحثون مثل جرينبرغ (Greenberg) وبارون (Baron) على انها ردرود أفعال نفسية تجاه المطالب الموروثة عن الموقف الضاغط، والتي تسبب التوتر والقلق، كما أشار بعض الباحثون مثل موردك (Murdok) وسكوت (Scutt) إلى أن الضغوط تلك المثيرات البيئية والوظيفية والفردية التي تسبب الضغط.

وقد كانت هناك العديد من التعريفات التي تناولت الضغوط التنظيمية بالبحث والدراسة فيرجع الباحثون كلمة الضغوط (Stress) إلى الكلمة اللاتينية (Stringere)، والتي تعني يسحب بشدة، وقد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني الإكراه، والقسر، والتوتر، والإجهاد، وقد كانت أول محاولة علمية لتفسير الأمراض المتصلة بالضغوط قد قام بها الطبيب والعالم هانس سيليه (Hans Selye)، حينما اقترح أن الفرد يمر بثلاث مراحل حينما يتعرض لضغط ما، وهي الإنذار، والمقاومة، والاستنزاف، وقد شجع نموذج سيليه (Selye) في تفسير الضغوط إجراء مزيد من الأبحاث والدراسات في هذا المجال (حريم، 2004).

ويمكن تعريف ضغوط العمل أنّها رد فعل نفسي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل والتي تجعل الفرد يشعر بالتوتر أو القلق (الشال وجاد الله، 2000). ورأى إدريس والمرسي (2002، 522) إلى أن الضغوط التنظيمية هي: "التصرفات أو المواقف أو الأحداث التي تضع عبئاً ثقيلاً على كاهل الفرد أو مطالب خاصة يواجه مشقة في النهوض بها".

وعرّف عبد الباقي (2003، 329) الضغوط التنظيمية بأنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية الجسمانية وفي أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط".

أما حمادات (2006، 90) فقد عرّف الضغوط التنظيمية بأنها: "ردود أفعال أو حالة من عدم التوازن ناجمة عن المصادر التنظيمية وظروف العمل غير العادية وتفاعلها مع شخصية القيداي، ثم بين العاملين وأعمالهم، مما يؤثر في حالة العاملين النفسية والبدنية بدرجات متفاوتة، وتؤدي بهم إلى تغيير نمط سلوكهم، وانحارفهم عن الأداء المتوقع".

ويشير مفهوم الضغوط التنظيمية الى تلك الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد في التنظيم الرسمي من حيث أعبائها ومسؤوليتها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يلعبه شاغل الوظيفة في منظمته بما ينطوي عليه من شروط وخصائص (فليه وعبد المجيد، 2009).

وتعد الضغوط التنظيمية حالة ناشئة عن تفاعل خصائص الفرد مع المتغيرات والعوامل ذات الصلة بعمله، وأن هذه الحالة تتميز بتغيرات جسمية أو نفسية تحدث داخل الفرد نفسه وتجبره على الانحراف عن تصرفه الطبيعي المعتاد منه، وأن الضغوط التنظيمية تحدث لدى

الفرد عندما يستشعر أن الموقف الذي يواجهه يتضمن بعض التهديدات، وأنه لن يستطيع أن يتكيف مع مطالب هذا الموقف ومخاطره (الشال وجادالله، 2000).

مصادر الضغوط التنظيمية:

هناك العديد من مصادر الضغوط التنظيمية، لذا فإنه يمكن القول بأن الدراسة الشاملة لهذه المصادر غير المحدودة هو أمر صعب للغاية، لذلك فإن أبرز مسببات ومصادر الضغوط التنظيمية تنحصر في ثلاثة مصادر (إدريس والمرسي، 2002)، هي كما يأتي:

- **المصادر البيئية:** تعد البيئة الخارجية مصدراً مهماً لبعض الضغوط التنظيمية التي تصيب الأفراد العاملين، وذلك بما يحدث من تغيرات اجتماعية وسياسية وقانونية واقتصادية.
- **المصادر الفردية:** تعد هذه المصادر من أكثر المصادر التي تم تناوله بالبحث، ومن أهم المصادر الفردية ما يسمى بصراع الدور، وزيادة العبء الوظيفي، إذ تؤدي هذه المصادر إلى مواجهة الفرد للعديد من المتغيرات والأحداث المتلاحقة أو ذات التأثير على مقدرته على العمل أو رغبته فيه.
- **المصادر الجماعية والتنظيمية:** تتأثر المنظمات بطبيعة التفاعلات التي تتم داخل الجماعات او بين الجماعات التي تتكون منها هذه المنظمات، فالعلاقات الوطيدة بين أعضاء جماعة العمل تعد عاملاً محورياً في تحقيق السلامة الصحية والنفسية للأفراد المكونيين لها، ووجود علاقات سيئة مثل ضعف الثقة أو محدودية الدعم والتأكيد أو ضعف الاتصالات بين أفراد الجماعة أو في علاقتها بالجماعات الأخرى يمكن أن تساهم في وجود مستويات مرتفعة من غموض الدور أو تفشي الصراعات.

وأشار حسين (2004) إلى أربعة مصادر للضغوط التنظيمية التي تصيب العاملين في المؤسسات التربوية، وهي مصادر ضغوط البيئة المدرسية، ومصادر أفرزتها المتغيرات الاجتماعية، ومصادر مرتبطة بعلاقات المدرسة بالمؤسسات الاجتماعية، ومصادر الضغوط المتعلقة بالفرد، وهي على النحو الآتي:

- **مصادر ضغوط البيئة المدرسية:** ومن مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة المدرسية علاقات وخصائص الدور مثل غموض الأدوار، وصراع الادوار، والعبء الوظيفي، وطبيعة مهنة التعليم وما فيها من ضغوط، والعلاقات الشخصية في العمل، وثقافة المدرسة، والعمليات التنظيمية، والهيكل والمناخ التنظيمي، وغيرها.
- **مصادر أفرزتها التغيرات الاجتماعية:** هناك العديد من الضغوط التي تؤثر على المدرسة ومن هذه الضغوط المتغيرات السياسية، والمتغيرات التكنولوجية، والمتغيرات المعرفية والثقافية.
- **مصادر مرتبطة بعلاقة المدرسة بالمؤسسات الاجتماعية:** فقد يواده الفرد ضغوطاً كثيرة ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف لها علاقة بالإدارات التعليمية العليا، واولياء الأمور، ووسائل الإعلام.
- **مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد:** وهي المتعلقة بالفرد سواء داخل نطاق العمل أم خارجه، فمنها ما هو متعلق بشخصية الفرد وسماته الشخصية، ومنها يتعلق بمصادر نفسية مثل التكيف والإحباط، ومنها المصادر السلوكية المتعلقة بتصرفات الفرد تجاه الأحداث المختلفة.

وتشكل مصادر الضغوط الفردية أحد مصادر الضغوط التنظيمية للموظف كدرجة شعوره بالأمن الوظيفي ، أو قرب أحالته على التقاعد، أو نقله من وظيفته الى وظيفة أخرى أو

نقله من موقع عمله المعتاد الى موقع عمل جديد، أضافة لخصائص الموظف الشخصية كمستوى أدراكه وقدرته على التعلم ، وطبيعة حاجاته المحركة لدافعيته نحو عمله ، وظروف الموظف الحياتية الأجتماعية المختلفة كمرض أو وفاة شخص عزيز، أو الزواج أو الطلاق (جلاب، 2011).

آثار الضغوط التنظيمية:

تتعدد الآثار الناجمة عن الضغوط التنظيمية في المدرسة، فمنها ما يقع على الأفراد العاملين، ويؤثر سلباً على أدائهم، ومنها ما يقع على المدرسة ويؤثر على أداء المدرسة ككل (حسين، 2004)، وفيما يأتي عرض للآثار الإيجابية والسلبية للضغوط التنظيمية:

أولاً: الآثار الإيجابية:

إن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنظر إلى الضغوط التنظيمية على أنها شر يجب مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً. ولكن الحقيقة غير ذلك إذ أن للضغوط التنظيمية آثار إيجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب بها ومنها، التحفيز على العمل وزيادة تركيز الفرد على العمل ونظرة الفرد إلى عمله والتركيز على نتائج العمل والمقدرة على التعبير عن الإنفعالات والمشاعر والشعور بالمتعة والإنجاز والنظر للمستقبل بتفاؤل (العميان، 2008).

وقد رأى سيليه (Salye) المشار إليه في حمادات (2006) إلى أن حياة الفرد دون الضغوط يعني الموت، لأن وجود مستوى معين من الضغوط التنظيمية أمرٌ ضروري، لأنها تعد دافعاً وحافزاً يساعد الفرد على تحسين أدائه في العمل، ويساعده على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس.

ثانياً: الآثار السلبية:

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة:

- **آثار سلوكية:** من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفه وأنماط سلوكه المعتادة وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية وضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل ومن أهم تلك التغيرات المعاناة من الأرق والإفراط في التدخين. واضطراب الوزن وفقدان الشهية والتغير في عادات النوم. (المخلافي، 2010)
- **آثار نفسية (سيكولوجية):** يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين ومن تلك الأعراض النفسية ما يلي: الحزن والكآبة والشعور بالقلق. والنظر إلى المستقبل بتشأوم وعدم القدرة على التركيز فقد الثقة بالغير (هيجان، 1998).
- **آثار جسدية (صحة بدنية):** ويعد تزايد الضغوط على الفرد آثار سلبية على سلامته البدنية فيعاني من الصداع وقرحة المعدة وأمراض القلب وضغط الدم (جلده، 2009).
- **آثار الضغوط على المنظمة:** يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي: زيادة التكاليف المالية الناتجة عن تأخر في العمل والغياب وتشغيل عمال إضافيين، عطل الآلآت، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل، وتدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته، وصعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية، والاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية، وعدم الرضا الوظيفي، والغياب والتأخر عن العمل، وارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات، وسوء العلاقات بين أفراد المنظمة، والتسرب الوظيفي (العميان، 2008).

ثانياً: الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة الرئيسان وهما الأنماط القيادية والضغوط التنظيمية، وقد تم تصنيفها حسب الموضوع، ورُتبت زمانياً من الأقــدم إلــى الأحدث كما يأتي:

- دراسات تناولت الأنماط القيادية.
- دراسات تناولت الضغوط التنظيمية.

1. دراسات تناولت الأنماط القيادية:

هدفت دراسة العيسى (1992) إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الثانوية والدافعية نحو العمل والروح المعنوية لــدى المعلمــات الــسعوديات العاملات معهن. وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وكان قوامها (57) مديرة و(646) معلمة من المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض. وتم استخدام مقياس الأنماط القيادية، وتطوير مقياس الدافعية نحو العمل والروح المعنوية. وقد أظهرت النتــائج أن النمط القيادي السائد بين مديرات المدارس الثانوية هو النمط التسلطي، وأن مستوى الدافعية نحو العمل ومستوى الروح المعنوية عالٍ، وأن هناك فروقاً دالة في مستوى الدافعية تعزى للخبــرة والتخصص في مستوى الروح المعنوية تعزى للتخصص العلمي والنمط القيادي.

أما دراسة بيني (Penny, 1996) فقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة لدى مديري المدارس وعلاقاتها بسماتهم الشخصية. تكونت عينة الدراسة من من (200) مــدير من مديري المدارس الأساسية في ولاية تكساس الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس أنماط القيادة المدرسية تكون من أربعة أنماط قيادية هي: نمط الإداري الآمــر، ونمــط

الإداري المقنع، ونمط الإداري المشارك، ونمط الإداري المفاوض. وقد كشفت نتائج الدراسة أن الأنماط الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس كانت نمط الإداري المقنع، ونمط الإداري المشارك.

وهدفت دراسة بنينجتون (Pennington,1998) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين تصورات المعلمين لأسلوب المدير القيادي ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (133) معلماً في خمس مدارس ثانوية حكومية في منطقة وسط تينيسي تم اختيارها عشوائياً. وتم استخدام في الدراسة استبانتين الأولى للأسلوب القيادي، والثانية للدافعية المهنية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دافعية المعلمين والسلوك القيادي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين، ووجود ارتباط سلبي بين المدير ذي الاهتمام المتدني بالعاملين والاهتمام بتركيب المهمة وبين دافعية المعلمين، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية تعزى للخبرة .

وأجرى السعيدي (1998) دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية كما يتصوره المعلمون والمعلمات العاملون معهم. تم اختيار عينة الدراسة من (393) معلماً ومعلمة في أربع مناطق تعليمية في سلطنة عُمان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة أنماط القيادة الإدارية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس عينة الدراسة مرتبة كما يأتي: النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الترسلي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمطين القياديين الديمقراطي والأوتوقراطي تعزى إلى جنس المدير، وخبرته ومؤهله.

وهدفت دراسة شقير (1999) إلى معرفة مستوى إدراك المعلمين للأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الحكومية وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس. وتكونت عينة الدراسة من (211) معلماً ومعلمة في محافظة بيت لحم بفلسطين، وتم استخدام استبانة

الانماط القيادية، واستبانة الاتجاهات نحو المدرسة، وبينت نتائج الدراسة أن أكثر أنماط السلوك القيادي انتشارا بين أوساط المديرين هو نمط السلوك القيادي الديمقراطي، يليه نمط السلوك الديكتاتوري، وجاء نمط السلوك التسيبي في المركز الأخير. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس نمط السلوك القيادي تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية للمعلم، في حين أظهرت وجود علاقة طردية بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي لمديري المدارس وبين الاتجاه نحو مهنة التدريس، وعلاقة عكسية بين كل نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي، ونمط السلوك القيادي التسيبي لمديري المدارس، وبين الاتجاه نحو مهنة التدريس.

وهدفت دراسة عبد الرحيم (2000) إلى معرفة أنماط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (775) معلما ومعلمة في محافظة اربد في الأردن تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد تم استخدام مقياس (جوردن) لوصف السلوك القيادي، ومقياس (مينسوتا) لقياس الرضا الوظيفي. وقد أظهرت نتائج الدراسة شيوع ثمانية أنماط للسلوك القيادي كان أكثرها تكراراً النمط المعتمد بشكل أكبر على العمل والاعتبارية، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الرضا الوظيفي للأنماط الإدارية المختلفة.

وأجرى شاويش (2000) دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة كما يراها المعلمون والمديرون. وتكونت عينة الدراسة من (121) مديراً و(320) معلماً في المدارس الخاصة في محافظتي إربد والزرقاء. واستخدمت استبانة للكشف عن النمط القيادي. وقد كشفت النتائج أن الأنماط القيادية مرتبة تنازلياً حسب درجة انتشارها كالآتي: النمط الاجتماعي، والنمط المهني، والنمط التنظيمي، والنمط التقليدي. وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية

على المجالين التنظيمي والمهني تعزى إلى الجنس ولصالح الذكور، وعلى المجال الاجتماعي للإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على المجالات الأربعة تعزى إلى الفئة الوظيفية ومستوى المدرسة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية على المجال المهني تعزى إلى المؤهل.

وقام هاوكنز (Hawkins, 2002) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة لمدير المدرسة وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (9) مديرين لمدارس ثانوية حكومية و(123) معلماً في المرحلة الثانوية في المدارس الثانوية في ولاية نيوجيرسي. وقد تم استخدام استبانتين هما: استبانة أنماط القيادة، واستبانة المناخ التنظيمي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر مهم في المناخ العام للمدرسة، فكلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحاً. وأن نمط القيادة التحويلي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

وأجرى عياصرة (2004) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ومستوى دافعية المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (1141) معلماً ومعلمة (76) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المدارس الثانوية في الأردن، وتم تطوير استبانة وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية، واستبانة قياس مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم في التعليم، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن هو النمط الديمقراطي يليه الأوتوقراطي ويليه التسيبي، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية على نمط القيادة تعزى للجنس لصالح المعلمين الذكور، وعلى النمط الأوتوقراطي والديمقراطي تعزى للخبرة لصالح

الخبرة خمس سنوات فأقل، ويوجد ارتباط إيجابي دال بين النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي وبين مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم في التعليم.

وهدفت دراسة الظفيري (2006) التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمين العاملين معهم، تم أخذ عينة بالطريقة الطبقية العشوائية بلغت (35) مديراً، و(718) معلماً من المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت. ومن أجل تحقق هدف الدراسة تم استخدام أداتين، كانت الأولى هي مقياس فيفر (Pfieffer) للنمط القيادي، وكانت الأداة الثانية لقياس مستوى الدافعية لدى المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت هو النمط الديمقراطي، وأن مستوى دافعية المعلمين نحو العمل كانت مرتفعة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تعزى للنمط القيادي الديمقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى للمؤهل العلمي.

وقام غنيمان (2008) بإجراء دراسة هدفت إلى بناء أنموذج للقيادة التربوية الفعالة لمديري المدارس الثانوية حيث توصلت الدراسة إلى أن واقع القيادة التربوية الحالية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً وفي جميع مجالاتها وقد شكل مجال السمات الشخصية والأخلاقية للمدير المرتبة الأولى في حين شكل مجال توزيع الصلاحيات المرتبة الأخيرة كما أظهرت النتائج أن واقع القيادة التربوية الفعالة في ضوء التجارب العالمية تمثلت بالمشاركة في صنع القرار وتفويض الصلاحيات والقيادة المؤثرة والتحفيز المؤثر والمقدرة الإبداعية والاهتمام باحتياجات المرؤسين والرؤية وإدراك البيئة

المحيطة بالمؤسسة واتخاذ القرارات والاتصالات ونطاق الاشراف واخلاقيات القيادة والذكاء والتقييم.

وهدفت دراسة الأسطل (2009) التعرف إلى فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتكونت عينة الدراسة من (123) مديراً للمدارس الثانوية بمحافظة غزة بفلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة إدارة الوقت، واستبانة أنماط القيادة، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية إدارة الوقت كانت مرتفعة، وان مستوى ممارسة الأنماط القيادية جاء متوسطاً، وجاء النمط الديمقراطي بالرتبة الأولى يليه الأتوقراطي ثم الترسلي، كما كشفت النتائج عن وجود فروق إحصائية في نمطي القيادة الديمقراطي والترسلي تبعاً للجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة.

وقام النبيه (2011) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن فاعلية اتخاذ القرار وعلاقته بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، تكون أفراد عينة الدراسة من (623) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتم استخدام استبانة اتخاذ القرار، واستبانة الأنماط القيادية، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية اتخاذ القرار كانت كبيرة، وعدم وجود فروق في فاعلية اتخاذ القرار تعزى للجنس، ووجود فروق تعزى للمؤهل لصالح المؤهل الأقل، ولتمغير الخبرة لصالخ الخبرة أقل من خمس سنوات، وأن النمط القيادية السائد كان النمط التحويلي يليه النمط التفاعلي، وعدم وجود فروق إحصائية في أنماط القيادة تعزى للجنس، والمؤهلب العلمي والخبرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين فاعلية اتخاذ القرار وأنماط القيادة التحويلية والتفاعلية.

كما قام الجخلب (2012) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، وقد تكونت عينة الدراسة من (230) من المديرين والمديرات المساعدين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة فاعلية الإدارة المدرسية واستبانة أنماط القيادة، وقد كشفت نتائج الدراسة أن درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية مرتفعة، وعدم وجود فروق إحصائية في فاعلية الإدارة المدرسية تعزى إلى الجنس والمؤهل والخبرة والمنطقة التعليمية والمرحلة التعليمية، وأن درجة ممارسة أنماط القيادة متوسطة، وجاء النمط الديمقراطي بالرتبة الأولى، يليه النمط الأتوقراطي ثم النمط الترسلي، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين متوسط الأنماط القيادية وفاعلية الإدارة المدرسية.

وأجرى الروقي (2013) دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية، وتم اختيار عينة عشوائية عدد أفرادها (500) معلم يدرسون بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة أنماط القيادة، واستبانة الرضا الوظيفي، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، وأن درجة الرضا الوظيفي كانت عالية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي وبين الرضا الوظيفي، ووجود علاقة سلبية بين النمطين التسلطي والتسيبي وبين الرضا الوظيفي.

2. دراسات تناولت الضغوط التنظيمية

أجرى بيومي (2000) دراسة هدفت إلى الوقوف على مصادر ضغوط العمل الإداري كما يدركها وكلاء المدارس الأساسية في كل من السعودية ومصر. تكونت عينتا الدراسة من (69) وكيلا من وكلاء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمصر و(47) وكيلا من المدارس المتوسطة التابعة للمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام استبانة لقياس مصادر ضغوط العمل. وتوصلت الدراسة إلى نتائج تتمثل في وجود اتفاق بين البلدين في وجود درجة قليلة من ضغوط العمل الإداري المدرسي مجتمعة، وأن أقل مصادر ضغوط العمل الإداري المدرسي هي مطالب الدور الإداري، كما دلت النتائج على أن أقوى مصدر من مصادر ضغوط العمل الإداري في مصر هو مطالب النظام التعليمي في حين أن أقواها في السعودية هو مطالب العمل الإداري المدرسي الكمي، كما اتفقت نتائج العينة في البلدين على أن ابرز مصادر ضغوط العمل الإداري المدرسي التي أحيانا تسبب ضغوطا هي عدم المشاركة في اتخاذ القرار، وعدم تحفيز العاملين، وعدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات، وإكمال العمل بعد فترة الدوام الرسمي، وعدم وجود إجراءات مدرسية محددة.

وهدفت دراسة ياركندي (2000) إلى الكشف عن ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة. تكونت العينة من (96) مديرة من مديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في جدة في المملكة العربية السعودية، واُستُخدمت الأدوات الآتية: مقياس ضغوط العمل، واختبار القيادة التربوية، ومقياس وجهة الضبط. كشفت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والقيادة التربوية، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين ضغوط العمل ووجهة الضبط، ولا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في درجات ضغوط العمل، والقيادة التربوية ووجهة الضبط وفقاً للمتغيرات الآتية: المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

واجرى المعمري (2001) دراسة هدفت إلى تعرف مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (246) مدير مدرسة ثانوية من مختلف مناطق السلطنة، ولتحقيق أهداف الدراسة الفرعية تم تحليل الأدبيات التربوية، وتم إعداد استبانة تكونت من (90) مفردة وتم التأكد من صدقها وثباتها. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية أن درجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، وأن أكثر مصادر ضغوط العمل شيوعا والتي يتعرض لها مديري المدارس الثانوية خلال حياتهم المهنية هي المصادر المتعلقة بطبيعة العمل، تليها مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالقيود الإدارية ثم المصادر المرتبطة بالتطور المهني والرضا الوظيفي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإبعاد مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من متغير العمر ومتغير الخبرة الإدارية.

وهدفت دراسة مالون ونيلسون (Malone & Nelson, 2004) إلى الكشف عن مستوى الضغوط الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس في ولاية انديانا الأمريكية، وهدفت هذه الدراسة أيضا إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى الضغوط الإدارية وبين أنماط السلوك القيادي المستخدم من مديري المدارس. وقد تكونت عينه الدراسة من (162) مدير مدرسة ثانوية ومتوسطة تم اختيارهم عشوائيا من مجموعة من المناطق التعليمية في ولاية انديانا الأمريكية. استخدمت الدراسة الاستبانه مع عينة الدراسة الكلية، كما تم إجراء مقابلة مع عينه تكونت من (36) مدير مدرسة في عملية جمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى إن مستوى الضغوط

الإدارية لدى مديري المدارس كان متوسطاً. كما أشارت النتائج لعدم وجود علاقة ارتباطيه بين سلوكيات القيادة لدى مدير المدرسة وبين الضغوط الإدارية، وعدم وجود فروق بين الجنسين في مستوى الضغوط الإدارية لدى مديري المدارس.

وقام أكوروبا واوكاه (Okoroma & Robert, 2007) بإجراء دراسة هـدفت إلـى الكشف عن مستوى الضغوط الإدارية المرتبطة بالإعمال الإدارية المختلفة لدى مديري المدارس الثانوية. وقد تكونت عينه الدراسة من (23) مدير مدرسة تم اختيارهم عشوائياً من مجموعه من المدارس الثانوية في منطقة أيفرز ستين الأمريكية. استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي، إذ تم إجراء المقابلة المفتوحة مع إفراد عينه الدراسة، وقد أشارت نتائج الدراسة أن سبب الضغوط الإدارية لدى مدير المدرسة مرتبطة بالمتغيرات الآتية: عدم كفاية المرافق المدرسـية، وحجـم العمل المرتفع المفروض على مدير المدرسة، وظروف العمل البيئية التي يعاني منهـا مـدير المدرسة، والضغوط النفسية الناتجة عن الأعمال المكتبية.

أما عن دراسة أوليولا (Olayiwola, 2008) فقد هدفت إلى الكشف عن أبعاد ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية أيوا النيجرية، هدفت هذه الدراسة للكـشف عـن مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء عمـر وسـنوات خبـرة مـدير المدرسة. وفي نوع المدرسة والمكان الجغرافي للمدرسة. وتكونت عينة الدراسـة مـن (100) مدير مدرسة حكومية وخاصة. أُستخدمت استبانه الضغوط في عملية جمع البيانات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس كان متوسطاً. وأشارت نتائج الدراسة لعدم وجود فروق في مستوى ضغوط العمل تعزى للجنس وسـنوات الخبـرة، ونـوع المدرسة والمكان الجغرافي للمدرسة.

وقما رنولدز وإيدواير (Reynolds & O'Dwyer, 2008) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي وآليات التعامل مع الضغوط وفاعلية القيادة لدى مديري المدارس المتوسطة. وتكونت عينة الدراسة من (36) مدير مدرسة متوسطة تم اختيـارهم مـن مجموعة من المدارس المتوسطة في ولاية مونتانا الأمريكية. استخدمت الدراسة الاستبانة فـي عملية جمع البيانات. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه سلبية بين فاعلية القيادة بين مدير المدرسة وبين مستوى ذكاءه الانفعالية، بينما كانت هناك علاقة ارتباطيه إيجابيـة بـين آليـات التعامل مع الضغوط وبين عوامل تنبؤ لفاعلية القيادة.

وهدفت دراسة ثومبسون (Thomson, 2008) إلى الكشف عن مستوى الضغوط لدى عينه من مديري مدارس، استخدمت هذه الدراسة منهجية دراسة الحالة، إذ تم إجراء مقابلة شبه مفتوحة قائمة على التعاطف مع مدير أحد المدارس الثانوية السابقة في مدينه توتنهام البريطانية، وكانت الأداة المستخدمة المقابلة المفتوحة، وقد أشارت نتائج الدراسة أن الضغوط النفسية لـدى مديري المدارس الثانوية في انجلترا كانت مرتفعة. وقد أشارت النتائج إلى أن مصدر الضغوط النفسية لدى مديري المدارس تتضمن: مساعدة العمل الطويلة، وأنظمـة المـساءلة والمحاسـبة المستخدمة في النظام التربوي في بريطانيا، وحجم العمل المكتبـي المفـروض علـى مـدير المدرسة.

أما عن دراسة لاوسون (Lawsin, 2008) فقد هدفت إلـى الكـشف عـن مـستوى الضغوط المرتبطة بالعمل لدى عينه من مديرات المدارس وعلاقتها مـع بعـض المتغيـرات المرتبطة بالعمل والأسرة . تكونت عينه الدراسة من (4) مديرات تم اختيارهن مـن المـدارس الثانوية في أحدى المناطق الفقيرة في كندا. استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة، وكانت أداة الدراسة المقابلة المفتوحة في عملية جمع البيانات، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى

الضغوط المرتبطة بالعمل التي تعاني منها مديرات المدارس كان متوسطا، كما أشارت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطيه بين الضغوط المرتبطة بالعمل التي تعاني منها مديرات المدارس وبين الوضع الأسري لمديرة المدرسة، وتتضمن بعض المتغيرات حجم الأسرة، كما أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة ارتباطيه بين الضغوط المرتبطة بالعمل التي تعاني منها مديرات المدارس وبين مصادر العمل المتوفرة للمديرة. الدافعية الداخلية لدى مديرة المدرسة والعدالة الاجتماعية المدركة.

وأجرى خليفات والمطارنة (2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. تكونت عينة الدراسة من (331) مديراً، و(985) معلماً ومعلمة في مختلف المدارس الأساسية الحكومية في إقليم الجنوب في الأردن، وتم تطوير استبانتين لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الضغوط لدى المديري كان متوسطاً، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي، والخبرة، والعمر والحالة الاجتماعية.

وهدفت دراسة كيرك باتريك (Kirkpatrick, 2010) إلى الكشف عن تصورات مديري المدارس حول الاحباطات التي تسبب الضغوط النفسية التي يتعرضون لها والمعوقات والرغبة في التغيير. تكونت عينة الدراسة من (308) مدير مدرسة أجابوا عن ثلاثة استبانات، واحدة لجمع البيانات حول مدير المدرسة، والثانية تتكون من أسئلة مفتوحة، إضافة لاستبانة المعوقات والاحباطات والرغبة في التغيير التي يشعر بها مدير المدرسة. وأشارت نتائج الدراسة لوجود فروق في تصورات مديري المدارس تعزى إلى موقع المدرسة ونوع المدرسة، تعزى للمدارس الثانوية، والجنس لصالح الإناث، وسنوات الخبرة لصالح الخبرة الأكثر.

ملخص الدراسات السابقة ذات الصلة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة فإنه يمكن وصفها مقارنة مع الدراسة الحاليـة، وما تمتاز به هذه الدراسة عن تلك الدراسات، وكيفية الاستفادة منها من خلال ما يأتي:

- تناولت بعض الدراسات السابقة الأنماط القيادية وعلاقتهـا ببعض المتغيـرات الإداريـة والشخصية مثل دراسة العيسى (1992)، ودراسة بينـي (Penny, 1996) مـع سـمات الشخصية، ودراسة بنينجتون (Pennington,1998)، ودراسة الظفيري (2006)، ودراسة عياصرة (2004) مع دافعية المعلمين نحو مهنتهم، ودراسة شقير (1999) مع الاتجاهـات نحو مهنة التدريس، دراسة عبد الرحيم (2000) مع الرضا الوظيفي للمعلمـين، ودراسـة هاوكنز (Hawkins, 2002) مع المناخ المدرسي.

- تناولت بعض الدراسات السابقة مستوى ضغوط العمل مثل دراسة ثومبسون (Thomson, 2008)، ودراسة لاوسون (Lawsin, 2008) ودراسة خليفات والمطارنـة (2010) مـع الأداء الوظيفي، ودراسة كيرك باتريـك (Kirkpatrick, 2010)، كمـا تناولـت بعـض الدراسات ضغوط العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل دراسة ياركندي (2000) مع وجهة الضبط، ودراسة المعمري (2001) مع مصادر ضغوط العمل، ومستوى التوتر، ودراسـة أوليولا (Olayiwola, 2008)، ودراسة رنولدز وإيـدواير (Reynolds & O'Dwyer, 2008) مع الذكاء الانفعالي.

- لم تجد الباحثة أي دراسة تناولت العلاقة الارتباطية بين الأنمـاط القياديـة لـدى مـديري المدارس والضغوط التنظيمية لدى المعلمين، وخاصة من وجهة نظر المعلمين فـي البيئـة

الكويتية، وبهذا فقد تميزت الدراسة الحالية في محاولتها الكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، وبخاصة في البيئة الكويتية.

- تمت الإفادة من الدراسات السابقة من خلال التعرف إلى منهجية الدراسات الوصفية الارتباطية، وتطوير استبانتي الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، والاستفادة منها في مناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والأجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والأجراءات

تضمن هذا الجزء وصفاً عاماً ومفصلاً للطريقة والإجراءات، والتي شملت وصفاً لمنهج البحث المستخدم، ولمجتمع الدراسة وعينتها، وأداتي الدراسة، وطرق التحقق من صدقهما وثباتهما ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية للبيانات، فضلاً عن إجراءات الدراسة، وفيما يأتي عرضاً لذلك.

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الأرتباطي كونه المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة واعتمدت الأستبانة وسيلة لجمع البيانات سواء بالنسبة للأنماط القيادية أم بالنسبة للضغوط التنظيمية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها في المناطق التعليمية بدولة الكويت وعددهم (11434) معلماً ومعلمة، بواقع (5050) معلماً، و(6384) معلمة موزعين على (136) مدرسة ثانوية منها (63) مدرسة ذكور و(73) مدارس إناث للعام الدراسي 2013/2012م، في مختلف المناطق التعليمية في دولة الكويت وهي: العاصمة، حولي، مبارك الكبير، الفروانية، الأحمدي، الجهراء. وجميعهم منتظمين في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2011/2010، والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة على المناطق التعليمية في دولة الكويت (المجموعة الأحصائية للتعليم، 2012).

الجدول (1)

توزيع مجتمع المعلمين والمعلمات حسب المناطق التعليمية والمدارس والجنس في دولة الكويت

المنطقة التعليمية	عدد المدارس			عدد المعلمين والمعلمات		
	الذكور	الإناث	المجموع	المعلمين	المعلمات	المجموع
الأحمدي	13	16	29	948	1327	2275
الجهراء	8	11	19	643	962	1605
حولي	11	10	21	903	941	1844
العاصمة	12	13	25	1023	1081	2104
الفروانية	12	15	27	855	1265	2120
مبارك الكبير	7	8	15	678	835	1513
المجموع	**63**	**73**	**136**	**5050**	**6384**	**11434**

* المصدر: المجموعة الأحصائية للتعليم. (2012). قطاع التخطيط والمعلومات، وزارة التربية، الكويت،

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام جدول العينات لـ بارتليت وكوتريلك وهيغنز (Bartlett, Kotrlik & Higgins, 2001) من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة في ثلاث مناطق تعليمية هي: العاصمة، وحولي، والفروانية في الكويت، إذ بلغ عدد أفراد العينة (600) معلم ومعلمة في المرحلة الثانوية في تلك المناطق التعليمية بدولة الكويت للعام الدراسي 2013/2012م، والجدول (2) يبين توزع عينة الدراسة حسب الجنس والخبرة والتخصص.

الجدول (2)

توزع مجتمع المعلمين والمعلمات حسب المناطق التعليمية والمدارس والجنس في دولة الكويت

المتغير	المستوى	التكرار	السبة المئوية
الجنس	ذكر	270	%45
	أنثى	330	%55
المجموع		**600**	**%100**
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	203	%33.8
	5- 10	114	%19
	أكثر من 10 سنوات	283	%47.2
المجموع		**600**	**%100**
التخصص	أدبي	247	%41.2
	علمي	353	%58.8
المجموع		**600**	**%100**

أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة أستحدمت الباحثة الأداتين الآتيتين:

1. استبانة الأنماط القيادية :

تم تطوير استبانة الدراسة الأولى لقياس مستوى الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بالرجوع الى الأدب النظري الخاص بموضوع الدراسة والرسائل والأطروحات الجامعية مثل دراسة العيسى (1992)، ودراسة شقير (1999)، دراسة عبد الرحيم (2000)، ودراسة عياصرة (2004)، ودراسة الظفيري (2006)، وقد تضمنت الاستبانة بصيغتها الأولية (40) فقرة لقياس مستوى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية موزعة على ثلاثة مجالات يمثل كل مجال نمطاً من أنماط القيادة، وذلك على النحو الآتي:

- **المجال الأول: نمط القيادة الديمقراطي:** وفقرات هذا المجال من (1– 13) فقرة تقـيس النمط الديمقراطي الذي يقوم على اشراك المرؤوسين في بعض المهمات والمشاركة في صنع القرارات مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين.
- **المجال الثاني: نمط القيادة التسلطي:** وفقرات هذا المجال من (14– 24) فقرة تقـيس النمط القيادي الذي يستخدم القسوة والشدة مع المرؤوسين في العمل لإجبارهم على تنفيذ الأوامر وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات وعدم السماح لأفراد المجموعة بمناقشتها.
- **المجال الثالث: نمط القيادة التسيبي:** وفقرات هذا المجال من (25– 40) فقرة تقـيس النمط القيادي الذي يمارس فيه القائد توصيل الأوامر والإشارة إلى القوانين للمرؤوسين دون متابعة أو مراقبة.

وأعطي لكل فقرة وزن متدرج وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجات الأنماط القيادية (دائما، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وتمثل رقمياً الترتيب (5، 4، 3، 2، 1)، وغطت هذة الفقرات الأنماط القيادية لدى المديرين.

صدق استبانة الأنماط القيادية

للتحقق من دلالات الصدق الظاهري لاستبانة الأنماط القيادية، تم عرضها على عشرة محكمين من المتخصصين في الإدارة التربوية في جامعة الشرق الأوسط وجامعة الكويت (انظر الملحق 2)، وذلك لتحديد مدى انتماء الفقرات، والتأكد من الصياغة اللغوية، وقـد تـم اعتمـاد النسب المئوية (80%) فأكثر لآراء المحكمين حول قبول فقرات استبانة أنماط القيادة، فإذا قلت النسبة عن المعيار المحدد تم حذف الفقرة، وفي ضوء آراء المحكمين تم القيام بالتعديل.

وكان من أهم التعديلات التي تمت على استبانة الأنماط القيادية حذف ست فقـرات، إذ تم حذف فقرة واحدة من المجال الأول "نمط القيادة الديمقراطي"، وحذف فقرة واحدة من المجال

الثاني "نمط القيادة التسلطي"، وحذف أربع فقرات من المجال الثالث "النمط القيادي التسيبي"، وصياغة الجملة السلبية بدون أداة النفي، كما تم التعديل في الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وتعديل الأخطاء النحوية والمطبعية بالاستبانة.

وبهذا أصبحت الاستبانة بصيغتها النهائية مكونة من (34) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات الملحق (3)، كل مجال يعبر عن نمط قيادي يمارسه مدير المدرسة، وفيما يأتي مجالات الاستبانة النهائية:

- المجال الأول: نمط القيادة الديمقراطي: وفقرات هذا المجال من (1– 12).
- المجال الثاني: نمط القيادة التسلطي: وفقرات هذا المجال من (13– 22).
- المجال الثالث: نمط القيادة التسيبي: وفقرات هذا المجال من (23– 34).

ثبات استبانة الأنماط القيادية:

للتأكد من ثبات استبانة الأنماط القيادية، تم تطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة نفسه وتختلف عن عينة التطبيق، وتكونت العينة من (25) معلماً ومعلمة، ثم بعد فترة زمنية مقدراها أسبوعان تم التطبيق للمرة الثانية على العينة نفسها، وقد تراوح معامل الثبات بهذه الطريقة (0.51– 0.88)، كما تم استخراج الثبات بواسطة اختبار الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، وقد تراوح معامل الثبات بهذه الطريقة بين القيم الآتية (0.79– 0.84)، والجدول (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة:

الجدول (3)

معاملات الثبات لمجالات استبانة الأنماط القيادية باستخدام الاختبار وإعادته والاتساق الداخلي

المجال	الاختبار وإعادته	الاتساق الداخلي
القيادة الديمقراطي	0.85	0.79
القيادة التسلطي	0.51	0.84
القيادة التسيبي	0.88	0.83

2. استبانة الضغوط التنظيمية

تم تطوير استبانة الضغوط التنظيمية لقياس مستوى الضغوط التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت، بالرجوع الى الأدب النظري الخاص بموضـوع الدراسـة والرسائل والأطروحات الجامعية مثل دراسة بيومي (2000)، ودراسـة ياركنـدي (2000)، ودراسة المعمري (2001)، ودراسة خليفات والمطارنة (2010)، وقـد تـضمنت الاسـتبانة بصيغتها الأولية (25) فقرة تقيس الدرجة الكلية لمستوى الضغوط التنظيمية لدى المعلمين، كما في الملحق (1).

وأعطي لكل فقرة وزن متدرج وفق سلم ليكرت الخماسي لتقـدير درجـات الـضغوط التنظيمية (دائما، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وتمثل رقمياً الترتيب (5، 4، 3، 2، 1)، وغطـت هذة الفقرات الضغوط التنظيمية لدى المعلمين.

صدق استبانة الضغوط التنظيمية

تم التحقق من صدق محتوى استبانة الضغوط التنظيمية من خلال عرضها على عشرة من أعضاء هيئة التدريس بتخصص الإدارة التربوية في جامعة الشرق الأوسط وجامعة الكويت (انظر الملحق 2)، وقد وجه خطاباً للمحكمين اشتمل على تحديد آراءهم بفقرات الاستبانة، وقـد

تم اعتماد النسب المئوية (80%) فأكثر لآراء المحكمين حول قبول فقرات استبانة أنماط القيادة، فإذا قلت النسبة عن المعيار المحدد تم حذف الفقرة، وفي ضوء آراء المحكمين تم القيام بالتعديل.

وكان من أهم التعديلات التي تمت على استبانة الضغوط التنظيمية إعادة صياغة بعض الفقرات، وتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وتعديل الأخطاء النحوية والمطبعية في فقرات الاستبانة، كما تم الحفاظ على عدد فقرات الاستبانة، لارتفاع النسبة المئوية لاتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة، وبهذا تكونت الاستبانة في صيغتها النهائية من (25) فقرة تقيس الدرجة الكلية للضغوط التنظيمية لدى المعلمين، كما في الملحق (3).

ثبات استبانة الضغوط التنظيمية:

للتأكد من ثبات استبانة الأنماط القيادية، تم تطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة نفسه، وتكونت العينة من (25) معلماً ومعلمة، ثم بعد فترة زمنية مقدراها أسبوعان تم التطبيق للمرة الثانية على نفس العينة، وقد بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.82)، كما تم استخراج الثبات بواسطة معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، وقد بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.88).

إجراءات الدراسة:

تم صياغة الأدب النظري المتعلق بالأنماط القيادية والضغوط التنظيمية، كما تم جمع الدراسات السابقة ذات الصلة بمحاور الدراسة الرئيسة، وتصنيفها حسب الموضوع، وترتيبها زمانياً من الأقدم إلى الأحدث، وفي ضوء ذلك تم السير بخطوات الدراسة الحالية وفق ما يأتي:

- تطوير استبانتي الأنماط القيادية والضغوط التنظيمية اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، والتأكد من صدقهما من خلال عرضهما على مجموعة من

المحكمين، وثباتهما من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، واستخدام معامل ارتباط بيرسون وكرونباخ ألفا لحساب الثبـات، وقـد تـم تحقيـق معاملات مقبولة من الصدق والثبات.

- تم تحديد مجتمع الدراسة وعينته من المعلمين والمعلمات في المناطق التعليمية بدولـة الكويت.
- وبعد الانتهاء من إعداد استبانتي الأنماط القيادية والضغوط التنظيمية، وتحديد عينـة الدراسة تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الاوسط (الملحق، 4) توجهت به الباحثة إلى المناطق التعليمية في دولة الكويت (الملحق، 5).
- قامت الباحثة بتطبيق استبانة الدراسة بنفسها بعد أن قدمت شرحاً عن أهداف الدراسة، وبيان أن المعلومات التي تم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمـي وستعامل بسرية، وقد استغرقت فترة التطبيق أسبوعان لأغراض الثبـات، وأسـبوع لتطبيق الأداة بصورتها النهائية على عينة الدراسة من المعلمـين والمعلمـات فـي المناطق التعليمية عينة الدراسة بدولة الكلويت.
- جمع الاستبانات الصالحة للتحليل، وإدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، وتحليل البيانات باستخدام برنامج الزرمة الإحصائية (SPSS).
- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS).
- جمع البيانات ورصدها في جداول خاصة .
- استخلاص النتائج ومناقشتها.
- تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة والمستوى للكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية، ومستوى الضغوط التنظيمية لدى المعلمين.
- للإجابة عن السؤال الثالث واختبار الفرضية الأولى تم استخدام معامل ارتبـــاط بيرســـون؛ للكشف عن العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة الأنماط القيادية لدى المديرين والضغوط التنظيمية لدى المعلمين.
- للإجابة عن السؤال الرابع واختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار "ت" (t)؛ للكشف عن الفروق الإحصائية في متغير الأنماط القيادية التي تعزى لمتغيري الجـــنس، والتخـــصص، وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للكشف عن الفروق الإحصائية في متغير الخبرة، كما تم استخدام اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق الإحصائية التي تعزى لمتغير الخبرة.
- للإجابة عن السؤال الخامس واختبار الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار "ت" (t)؛ للكشف عن الفروق الإحصائية في متغير الضغوط التنظيمية التي تعزى لمتغيري الجنس، والتخصص، وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للكشف عن الفروق الإحصائية في متغير الخبرة، كما تم استخدام اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق الإحصائية التي تعزى لمتغير الخبرة.

وقد اعتمدت الباحثة تقسيم مـــستويات المقيـــاس إلـــى ثـــلاث مـــستويات: مـــنخفض،

ومتوسط، ومرتفع، وقد تم حساب مدى كل من هذه المستويات وفق المعادلة الآتية:

$$\text{المستوى} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$= \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك يكون مستوى النمط القيادي/ الضغوط التنظيمية على النحو الآتي :

- المستوى المنخفض: (1− 2.33)
- المستوى المتوسط : (2.34 − 3.67)
- المستوى المرتفع : (3.68 − 5)

الفصل الرابـــــع

نتائـــــــــج الدراســـــة

الفصل الرابـــــع

نتائـــــــــــج الدراســـــة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل نمط من انماط أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	النمط	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى النمط القيادي
1.	القيادة الديمقراطي	220	3.59	0.96	1	متوسط
2.	القيادة التسلطي	215	3.49	0.90	2	متوسط
3.	القيادة التسيبي	165	3.48	0.91	3	متوسط

يلاحظ من الجدول (4) أن النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان نمط "القيادة الديمقراطي"، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الثانية نمط" القيادة التسلطي " بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى متوسط. وجاء في الرتبة الاخيرة نمط " القيادة التسيبي" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى متوسط.

أما بالنسبة لفقرات كل نمط فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- النمط الديمقراطي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للنمط القيادي الديمقراطي الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا النمط، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للنمط القيادي الديمقراطي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى النمط الديمقراطي
11	يعطي مدير المدرسة للمعلمين الفرصة للتجريب.	3.99	1.18	1	مرتفع
12	يخصص مدير المدرسة بعض وقته للحوار مع المعلمين.	3.84	1.30	2	مرتفع
10	يفوض مدير المدرسة الصلاحيات للمعلمين بطريقة مدروسة.	3.76	1.21	3	مرتفع
4	يعطي مدير المدرسة الفرصة الكاملة للمعلمين للتعبير عن آرائهم.	3.73	1.26	4	مرتفع
8	يحفز مدير المدرسة المعلمين لتطوير العمل.	3.66	1.13	5	متوسط
9	ينمي مدير المدرسة روح الإبداع لدى المعلمين.	3.59	1.11	6	متوسط
5	يحرص مدير المدرسة على تنمية قيم التعاون.	3.52	1.20	7	متوسط
1	يشرك مدير المدرسة المعلمين في رسم السياسات التعليمية.	3.51	1.17	8	متوسط
7	يتقبل مدير المدرسة انتقادات المعلمين برحابة صدر.	3.48	0.93	9	متوسط
2	يؤمن مدير المدرسة بمقدرات المعلمين وإمكاناتهم.	3.45	1.04	10	متوسط
6	يوزع مدير المدرسة المسؤوليات التربوية على المعلمين بعدالة.	3.35	1.24	11	متوسط
3	يشرك مدير المدرسة المعلمين بحل المشكلات المدرسية.	3.17	0.86	12	متوسط
الدرجة الكلية للنمط الديمقراطي		**3.59**	**0.96**		**متوسط**

يلاحظ من الجدول (5) أن النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بالدرجة الاولى هو النمط الديمقراطي إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.59) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة، وجاءت فقرات هذا النمط في المستويين

المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.99– 3.17)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنص على" يعطي مدير المدرسة للمعلمين الفرصة للتجريب"، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.18) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (12) التي تنص على " يخصص مدير المدرسة بعض وقته للحوار مع المعلمين " بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.30) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (6) التي تنص على " يوزع مدير المدرسة المسؤوليات التربوية على المعلمين بعدالة " بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.04)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (3) التي تنص على" يشرك مدير المدرسة المعلمين بحل المشكلات المدرسية " بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.86) وبمستوى متوسط.

2. النمط التسلطي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للنمط القيادي التسلطي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا النمط، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للنمط القيادي التسلطي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى النمط التسلطي
19	يحدد مدير المدرسة لكل معلم عملاً يقوم به.	3.78	1.01	1	مرتفع
22	يلزم مدير المدرسة المعلمين باتباع تعليماته بحذافيرها.	3.75	0.86	2	مرتفع
20	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بسلطته الإدارية.	3.63	0.98	3	متوسط
21	يركز مدير المدرسة على إنجاز العمل.	3.59	0.94	4	متوسط
17	يرفض مدير المدرسة انتقاد أعماله.	3.51	1.12	5	متوسط
15	يقصي مدير المدرسة آراء ومقترحات المعلمين.	3.42	1.24	6	متوسط
13	ينفرد مدير المدرسة بوضع السياسات التعليمية.	3.41	1.34	7	متوسط
18	يتصرف مدير المدرسة دون استشارة المعلمين.	3.37	0.98	8	متوسط
16	ينتقد مدير المدرسة العمل بطريقة قاسية.	3.26	1.28	9	متوسط
14	يدرس مدير المدرسة مشكلات العمل.	3.13	1.24	10	متوسط
	الدرجة الكلية	**3.49**	**0.90**		**متوسط**

يلاحظ من الجدول (6) أن النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين الذي جاء بالدرجة الثانية هو النمط التسلطي، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة متوسطة، وجاءت فقرات هذا النمط في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78– 3.13)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) التي تنص على" يحدد مدير المدرسة لكل معلم عملاً يقوم به"، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (22) التي تنص على " يلزم مدير المدرسة المعلمين باتباع تعليماته بحذافيرها " بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.86) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (16) التي تنص على " ينتقد مدير المدرسة العمل بطريقة قاسية " بمتوسط حسابي (3.26)

وانحراف معياري (1.28)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (14) التي تنص على" يدرس مدير المدرسة مشكلات العمل " بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.24) وبمستوى متوسط.

3. النمط التسيبي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للنمط القيادي التسيبي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا النمط، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للنمط القيادي التسيبي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى النمط التسيبي
25	يقوم مدير المدرسة بعلاج المشكلات المدرسية التي تطرأ مستنداً إلى تقييمه الشخصي للموقف.	3.92	1.00	1	مرتفع
28	يعطي للمعلمين تعليمات عامة وغير محددة	3.84	1.22	2	مرتفع
29	يتردد مدير المدرسة بقراراته الإدارية.	3.77	1.31	3	مرتفع
23	يتوقع مدير المدرسة من المعلمين الألتزام بالعمل.	3.73	0.86	4	مرتفع
24	يهمل مدير المدرسة الاجتماعات المدرسية مع المعلمين.	3.70	0.77	5	مرتفع
30	يهمل متابعة المهمات الموكلة للمعلمين.	3.55	1.11	6	متوسط
27	يتوسع في تفويض الصلاحيات.	3.36	1.09	7	متوسط
26	يمنح المعلمين حرية كبيرة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.	3.33	1.02	8	متوسط
31	يهمل مدير المدرسة متابعة الأنشطة المدرسية.	3.25	1.69	9	متوسط
34	يهمل مدير المدرسة آراء المدرسين عند وضع جدول المواد المدرسية.	3.18	1.39	10	متوسط
33	يتصف مدير المدرسة بأنه مقل في ثنائه على الأداء الجيد.	3.13	1.62	11	متوسط
32	يبتعد مدير المدرسة عن تعزيز المعلمين.	3.05	1.63	12	متوسط
	الدرجة الكلية	**3.48**	**0.91**		**متوسط**

يلاحظ من الجدول (7) أن النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين الذي جاء بالدرجة الثالثة هو النمط التسيبي، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة متوسطة، وجاءت فقرات هذا النمط في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.92– 3.05)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (25) التي تنص على" يقوم مدير المدرسة بعلاج المشكلات المدرسية التي تطرأ مستنداً إلى تقييمه الشخصي للموقف"، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (28) التي تنص على "يعطي للمعلمين تعليمات عامة وغير محددة" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.22) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (33) التي تنص على "يتصف مدير المدرسة بأنه مقل في ثنائه على الأداء الجيد" بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.62)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (32) التي تنص على" يبتعد مدير المدرسة عن تعزيز المعلمين" بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.63) وبمستوى متوسط.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الضغوط التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الضغوط التنظيمية
47	يعيق تصميم المدرسة عملي التدريسي.	3.74	0.89	1	مرتفع
46	يزعجني من الأثاث غير المناسب.	3.71	0.71	2	مرتفع
49	يزيد السلوك السلبي لبعض الطلبة من ضغوطي التنظيمية.	3.69	1.02	3	مرتفع
48	أشعر بعدم مناسبة أماكن الاستراحة في المدرسة.	3.66	1.05	4	متوسط
35	يضايقني ما ألقاه من تعامل المدير السيء.	3.59	1.39	5	متوسط
37	أشعر أن عملي لا يلقى التقدير من الإدارة.	3.51	1.30	6	متوسط
50	أفقد صبري عندما يخالف الطلاب تعليماتي.	3.48	1.06	7	متوسط
45	أتضايق من تكليفي بأعمال ليست من اختصاصي.	3.36	1.23	8	متوسط
52	أشعر أن الوقت المتاح لي أقل من متطلبات العمل.	3.34	1.09	9	متوسط
53	أشعر أن فرص التقدم بوظيفة المعلم اقل من الوظائف الأخرى	3.30	1.04	10	متوسط
51	يضاقني عدم دافعية الطلاب للدراسة.	3.22	1.05	11	متوسط
36	يضايقني عدم مراعاة إدارة المدرسة لظروفي الخاصة.	3.17	1.26	12	متوسط
41	أشعر أن العمل المدرسي يسوده التوتر.	3.04	1.56	13	متوسط
44	أعاني من تناقض التعليمات الإدارية من مدير المدرسة.	3.02	1.14	14	متوسط
42	ينتابني القلق من كثرة تبديل مديري المدارس.	2.98	1.44	15	متوسط
43	تضايقني كثرة المطالب الوظيفية مدير المدرسة.	2.95	1.32	16	متوسط
38	عدم إشراكي بالقرارات المدرسية يشعرني بالضغط.	2.86	1.36	17	متوسط
39	أعتقد أن عدم كفاءة المدير تزيد من أعبائي الوظيفية.	2.86	1.36	18	متوسط
59	أعتقد ان راتبي لا يتناسب مع احتياجاتي.	2.79	1.34	19	متوسط
58	يضايقني عملي كمدرس.	2.69	1.35	20	متوسط
40	أعاني من التعب بسبب المشكلات المدرسية.	2.64	1.13	21	متوسط
56	أفتقد للشعور بالأمان الوظيفي.	2.57	1.43	22	متوسط
57	أعاني من عدم وضوح الأهداف في وظيفتي.	2.51	1.32	23	متوسط
55	أشعر أن حجم العمل الذي أقوم به أكبر من طاقتي.	2.44	1.24	24	متوسط
54	أعاني من الإنهاك الشديد بعد نهاية الدوام المدرسي.	2.31	1.40	26	منخفض
	الدرجة الكلية	3.10	0.81		متوسط

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.10) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويات المرتفع والمتوسط والمنخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(3.74– 2.31)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (47) التي تنص على "يعيق تصميم المدرسة عملي التدريسي"، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (46) التي تنص على " يزعجني من الأثاث غير المناسب " بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.71) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (55) التي تنص على "أشعر أن حجم العمل الذي أقوم به أكبر من طاقتي " بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (1.24)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (54) التي تنص على"أعاني من الإنهاك الشديد بعد نهاية الدوام المدرسي" بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (1.40) وبمستوى منخفض.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجة ممارسة الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (9) يبين هذه النتائج.

الجدول (9)
قيم معامل الارتباط بين الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون

النمط القيادي	**معامل الارتباط**	الضغوط التنظيمية
النمط الديمقراطي	معامل الارتباط	-0.163*
	مستوى الدلالة	0.015
النمط التسلطي	معامل الارتباط	0.077
	مستوى الدلالة	0.260
النمط التسيبي	معامل الارتباط	0.267**
	مستوى الدلالة	0.001

****دال احصائياً عند مستوى (0.01)**
***دال احصائياً عند مستوى (0.05)**

يظهر من الجدول (9) وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى ممارسة الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للنمط الديمقراطي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.163-) وبمستوى دلالة (0.0150)، كما وجدت علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى ممارسة الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للنمط التسيبي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين إذ بلغ معامل الارتباط (0.267) وبمستوى دلالة (0.001) وهي دالة احصائياً. باستثناء النمط التسلطي فلم يوجد فيه ارتباط إذ بلغ معامل الارتباط (0.077) وبمستوى دلالة (0.260) وهي غير دالة احصائياً.

نتائج السؤال الرابع: هل تختلف أستجابات المعلمين حول درجة ممارسة الانماط القيادية لمديرية المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية(الجنس، التخصص، الخبرة) ؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين ، وفقاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الانماط القيادية لمديرية المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين ، واختبار (t-test)، تعزى لمتغير الجنس

النمط	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الديمقراطي	ذكر	103	3.62	1.063	0.496	0.059
	إنثى	117	3.56	0.863		
التسلطي	ذكر	94	3.38	0.904	-1.529	0.586
	إنثى	121	3.57	0.895		
التسيبي	ذكر	73	3.45	0.895	-0.374	0.616
	إنثى	92	3.51	0.934		

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق في جميع الانماط استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ تراوحت بين (1.529- 0.374)، وبمستوى دلالة بين (0.616 - 0.059)، وبذلك فقد تم قبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

2- متغير التخصص:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الانماط القيادية لمديرية المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير التخصص ويظهر الجدول (11) ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ممارسة الانماط القيادية لمديرية المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص

النمط	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الديمقراطي	ادبي	56	3.66	0.772	0.643	0.521
	علمي	164	3.56	1.018		
التسلطي	ادبي	99	3.49	0.876	0.087	0.843
	علمي	116	3.48	0.927		
التسيبي	ادبي	92	3.51	0.909	0.374	0.979
	علمي	73	3.45	0.926		

تشير النتائج في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة الأنماط القيادية لمديرية المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت بين (0.643 – 0.374) وبمستوى دلالة (0.521–0.979). وبذلك فقد تم قبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق تعزى لمتغير التخصص.

3- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الانماط القيادية لمديرية المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الانماط القيادية لمديرية المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة

النمط	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الديمقراطي	اقل من 5 سنوات	72	3.85	0.79
	من 5 الى 10 سنوات	39	3.43	1.15
	اكثر من 10 سنوات	109	3.47	0.96
	المجموع	220	3.59	0.96
التسلطي	اقل من 5 سنوات	76	3.73	0.92
	من 5 الى 10 سنوات	49	3.59	0.68
	اكثر من 10 سنوات	90	3.22	0.93
	المجموع	215	3.49	0.90
التسيبي	اقل من 5 سنوات	55	3.7	0.77
	من 5 الى 10 سنوات	26	3.88	0.60
	اكثر من 10 سنوات	84	3.23	1.00
	المجموع	165	3.48	0.91

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديرية المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.76)، وجاء اصحاب فئة الخبرة (من 5 الى 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (اكثر من 10 سنوات) إذ بلغ (3.32)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (13):

الجدول (13)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق في مستوى ممارسة الانماط القيادية لمديرية المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الديمقراطي	بين المجموعات	7.563	2	3.781	4.222	*0.016
	داخل المجموعات	194.349	217	0.896		
	المجموع	201.912	219			
التسلطي	بين المجموعات	11.554	2	5.777	7.534	*0.001
	داخل المجموعات	162.559	212	0.767		
	المجموع	174.112	214			
التسيبي	بين المجموعات	12.06	2	6.030	7.810	*0.001
	داخل المجموعات	125.087	162	0.772		
	المجموع	137.147	164			

تشير النتائج في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لجميع الأنماط القياية حيث بلغت قيمة ف بين (7.810– 4.222) وبمستوى دلالة بين (0.016 – 0.000)، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية التي تقول بتساوي استجابات أفراد العينة حسب مدة خبرتهم.

ولمعرفة عائدية الفروق، تم تطبيق اختبار شيفية للمقارنات البعدية، والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول (14)

اختبار شيفية للفروق في درجة ممارسة الانماط القيادية لمديرية المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة

النمط	الخبرة	المتوسط الحسابي	اقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	من 5 الى 10 سنوات
			3.85	3.47	3.43
الديمقراطي	اقل من 5 سنوات	3.85	–	0.38*	0.42*
	10 سنوات فأكثر	3.47		–	0.04
	من 5 الى 10 سنوات	3.43			–
التسلطي	الخبرة	المتوسط الحسابي	اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
			3.73	3.59	3.22
	اقل من 5 سنوات	3.73	–	0.24	0.51*
	من 5 الى 10 سنوات	3.59		–	0.37
	10 سنوات فأكثر	3.22			–
التسيبي	الخبرة	المتوسط الحسابي	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر
			3.88	3.70	3.23
	من 5 الى 10 سنوات	3.88	–	0.18	0.65*
	اقل من 5 سنوات	3.70		–	0.47*
	10 سنوات فأكثر	3.23			–

يلاحظ من الجدول (14) أن الفرق في النمط الديمقراطي جاء لصالح لصالح فئة (اقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 5 الى 10 سنوات) وفئة (من 10 سنوات فأكثر). أما في النمط التسلطي جاء الفرق لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 10 سنوات فأكثر). وفي النمط التسيبي جاء الفرق لصالح فئة (اقل من 5 سنوات) وفئة (من 5 الى 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 10 سنوات فأكثر)، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية التي تقول بتساوي استجابات أفراد العينة حسب مدة خبرتهم.

نتائج السؤال الخامس: هل تختلف أستجابات المعلمين بالنسبة للضغوط التنظيمية الواقعة عليهم وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس،التخصص،الخبرة)؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t–test) ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، واختبار (t–test)، تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	270	3.37	0.761	0.767	0.358
إنثى	330	2.88	0.786		

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير الجنس،

استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت(0.767)، وبمستوى دلالة (0.358)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تعزى للجنس بالنسبة للضغوط التنظيمية.

2. متغير التخصص:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير التخصص ويظهر الجدول (16) ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ادبي	247	2.83	0.708	0.712−	0.058
علمي	353	3.29			

تشير النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير التخصص، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (−0.712) وبمستوى دلالة (0.058)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص بالنسبة للضغوط التنظيمية.

3. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (17) ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من 5 سنوات	203	3.10	0.85
من 5 الى 10 سنوات	114	3.28	0.84
اكثر من 10 سنوات	283	3.03	0.76
المجموع	600	3.10	0.81

يلاحظ من الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة الخبرة (من 5 الى 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.28)، وجاء اصحاب فئة الخبرة (اقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (اكثر من 10 سنوات) إذ بلغ (3.03)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (18):

الجدول (18)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق في مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.192	2	2.596	3.979	0.019*
داخل المجموعات	389.539	597	0.652		
المجموع	394.731	599			

تشير النتائج في الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** في مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (3.979)، وبمستوى دلالة (0.019)، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية بمستويات الخبرة المختلفة بالنسبة للضغوط التنظيمية، ولمعرفة عائدية الفروق، تم تطبيق اختبار شيفية للمقارنات البعدية، والجدول (19) يبين ذلك.

الجدول (19)

اختبار شيفية للفروق في درجة ممارسة الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	من 5 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
		3.28	3.10	3.03
من 5 الى اقل من 10 سنوات	3.28	–	0.18	0.25*
اقل من 5 سنوات	3.10		–	0.07
10 سنوات فأكثر	3.03			–

يلاحظ من الجدول (19) أن الفرق في درجة ممارسة الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم من حيث الخبرة كان لصالح فئة (من 5 الى أقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فأكثر).

الفصل الخامس

مناقشة النتائـــج

الفصل الخامس

مناقشة النتائـــج

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت نتائج هذا السؤال أن النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية فـــي دولـــة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان نمط "القيادة الـــديمقراطي"، بمتوســـط حـــسابي (3.59) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الثانية نمط "القيـــادة التـــسلطي" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى متوسط. وجاء في الرتبة الاخيرة نمط "القيادة التسيبي" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى متوسط.

وتدل هذه النتيجة على أن المديرين والمديرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فـــي دولة الكويت يمارسون أنماطاً قيادية وأساليب إدارية تقوم على مشاركة المرؤوسين في صـــنع القرارات، وفي بعض المهمات القيادية، كما إنّ القائد يدعو مرؤوسيه، ويلتقـــي بهـــم لمناقـــشة مشكلاتهم الإدارية، وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى قرار جماعي مع جميع أفراد المدرسة، كما ان المدير يراعي مبادئ العلاقات الإنسانية في تعامله مع المعلمين والعاملين بالمدرسة.

وربما يعزى السبب في هذه النتيجة إلى عمليات التطوير التربوي للقيادات التربوية في وزارة التربية بدولة الكويت، مما أدى إلى ممارسة المـــديرين للأنمـــاط القياديـــة الديمقراطيـــة والإيجابية بمختلف الوسائل التربوية، سواء بالتدريب أم الإعداد المهني والإداري، وتأكيدهم على ممارسة العمل الديمقراطي في مؤسساتهم؛ مما أدى بالمديرين إلى ممارسة هذا الـــنمط الإداري،

وظهوره جلياً بالعمل المدرسي، وخاصة في تعاملهم مع المعلمين، وهـذا أدى بـالمعلمين إلـى تأكيدهم على ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي.

كما قد يعود السبب في هذه النتيجة إلى انتشار حالة الثقة بين المديرين والمعلمين نتيجة لإشراك المعلمين في صنع القرارات، ووضع الحلول الممكنة للمشكلات التربوية التي تعتـرض طريقهم في رسالة التعليم.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية في النمط القيادي السائد مع نتائج دراسة السعيدي (1998)، ومع نتائج دراسة شقير (1999) ومع نتائج دراسة عياصرة (2004)، ومـع نتـائج دراسـة الظفيري (2006)، ومع نتائج دراسة الأسطل (2009)، ومع نتائج الجخلـب (2012)، ومـع نتائج دراسة الروقي (2013) إذ أظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية السائدة لدى مـديري المدارس عينة الدراسة مرتبة كما يأتي: النمط الديمقراطي، والـنمط الأوتـوقراطي، والـنمط الترسلي.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العيسى (1992) فقد أظهرت نتائجهـا أن النمط القيادي السائد بين مديرات المدارس الثانوية هو النمط التسلطي،

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم؟

كشفت نتائج هذا السؤال أن مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.10) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت فقرات هذه الأداة في المستويات المرتفع والمتوسط والمنخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74 −2.31)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (47) التي تنص على "يعيق تصميم المدرسة عملي التدريسي"، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى مرتفع، وفي

الرتبة الثانية جاءت الفقرة (46) التي تنص على "يزعجني من الأثاث غير المناسب " بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.71) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (55) التي تنص على "أشعر أن حجم العمل الذي أقوم به أكبر من طاقتي" بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (1.24)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (54) التي تنص على"أعاني من الإنهاك الشديد بعد نهاية الدوام المدرسي" بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (1.40) وبمستوى منخفض.

تدل نتيجة هذا السؤال أن مستوى الضغوط التنظيمية التي يعاني منها المعلمون والمعلمات في المدارس الثانوية بدولة الكويت ليس بالحد السلبي الذي يعيق عملهم التدريسي، إذ إنّ المستوى المتوسط يدل على وجود بعض الضغوط التنظيمية، ولكن بنسب متفاوتة ومتدنية.

كما تشير هذه النتيجة إلى تدني مستوى الضغوط البيئية المتعلقة بالجوانب المادية، وذلك يعود إلى ارتفاع مستويات الدخل للموظف الكويتي، مما يؤدي إلى تقليل مستويات الضغوط التنظيمية لدى المعلمين، فالمستوى المتوسط يدل على درجة إيجابية في رضاهم عن مهنتهم، ودرجة مقبولة من توفير أجواء الراحة والآمان، في وظيفة المعلم، مما يقلل من مستوى الضغوط التنظيمية التي يمرّ بها المعلم والمعلمة.

وربما يعزى السبب في هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية بالكويت بالمعلم، من جميع النواحي سواء من النواحي الفنية أم الإدارية أم المهنية أم المادية، إذ تحاول وزارة التربية الكويتية عمل كل ما بوسعها لتقليل الضغوط التنظيمية من خلال توفير أجواء الراحة النفسية، والآمان الوظيفي، والراتب المعيشي الجيد، والإرتقاء الوظيفي، والتدريب والتطوير المستمر للمعلمين.

كما تفسر هذه النتيجة في ضوء أنماط القيادة التي تمارس على المعلمين والمعلمات من المديرين والمديرات في مدارسهم، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد، وهذا النمط يؤثر الجوانب الانفعالية للمعلمين، فممارسة النمط الديمقراطي تؤدي إلى تخفيف الضغوط التنظيمية على المعلمين والمعلمات.

وعند النظر إلى فقرات استبانة الضغوط التنظيمية يتبين أن فقراتها تدور حول المعيقات التي تواجه المعلمين والمعلمات في أدائهم الوظيفي سواء من النواحي الإدارية أم النواحي الفنية في البناء، أم من النواحي التنظيمية، أم من النواحي المادية، أم من النواحي المهنية، إذ إن محاولة وزارة التربية الكويتية ممثلة بالمناطق التعليمية، والمديرين والمديرات في مدارسهم لتحقيق الظروف الملائمة للعمل، الرفع من مكانة المعلم، وتخفيف الأعباء الوظيفية عليه، وإشراكه في عمليات صنع القرار التربوي يساعد على التخفيف من الضغوط التنظيمية التي يواجهها المعلمين والمعلمات في مدارسهم

تدل هذه النتيجة على أن الضغوط التنظيمية التي يواجهها المعلمون والمعلمات ينحصر أغلبها في الجوانب الفيزيائية المتعلقة بالمدرسة سواء في التصميم، أو الآثاث غير المناسب.

وتشير نتائج هذا السؤال إلى أن المعلمين والمعلمات تقل ضغوطاتهم المهنية والتنظيمية المتعلقة بطبيعة العمل التربوي الذي يقومون به، سواء من ناحية نصاب المواد الدراسية التي يعطونها أو من حجم العمل، إذ أشارت النتائج إلى مناسبة حجم العمل مع طاقة المعلمين والمعلمات مما يؤدي إلى التقليل من ضغوطاتهم التنظيمية في المدرسة.

وقد يعود السبب في ذلك إلى محاولة وزارة التربية والتعليم جاهدة توفير الظروف الملائمة للمعلمين، والتخفيف عنهم، إعطائهم حجم الأعمال التي تتناسب مع طاقاتهم الوظيفية،

كما إن المعلمين لا يواجهون ضغوط إدارية من المديرين والمديرات مما يؤدي إلى تقليل الضغوط التنظيمية التي يمرون بها.

اتفقت نتائج هذا السؤال في مستوى الضغوط التنظيمية مع نتائج دراسة دراسة مالون ونيلسون (Malone & Nelson, 2004) التي أشارت إلى أن مستوى الضغوط التنظيمية لدى مديري المدارس كان متوسطاً.

اختلفت نتائج هذا السؤال في مستوى الضغوط التنظيمية مع نتائج دراسة المعمري (2001) التي كان من أهم نتائجها أن درجة الضغوط التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان جاءت بدرجة مرتفعة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم ؟

كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للنمط الديمقراطي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين، كما وجدت علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للنمط التسيبي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين، باستثناء النمط التسلطي فلم تكن العلاقة بذات دلالة إحصائية.

تدل هذه النتيجة أن الضغوط التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات تتأثر بشكل ما بنمط القيادة الإدارية، إذ إنه كلما ارتفع مستوى ممارسة المدير للنمط القيادي الديمقراطي قلت الضغوط التنظيمية لدى المعلمين، كما أن المدير كلما كان مستوى ممارسته للنمط المتسيب كلما

ارتفع مستوى العبء الوظيفي على المعلمين، وأدى إلى ارتفاع مستويات الضغوط التنظيمية لديهم.

وهذه النتيجة تتوافق مع ما أشارت إلى نتائج البحوث والدراسات، والادب النظري المتعلق بهذا المجال، حيث إن النمط الديمقراطي على اشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين.

أما بالنسبة للعلاقة الإيجابية بين النمط التسيبي والضغوط التنظيمية، فهذا يدل على أن المدير الذي يمارس النمط التسيبي تؤدي ممارسته لهذا النمط إلى ارتفاع مستوى الضغوط التنظيمية، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن القائد الإداري الذي يمارس النمط التسيبي عادة ما يؤدي به التسيب الإداري إلى تحمل المعلم أم المعلمة الكثير من الأعباء الوظيفية، ويتحمل المعلم مهمات إدارية، وواجبات وظيفية تفوق طاقته في العمل؛ مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الضغوط التنظيمية لديهم.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى النمط التسيبي الإداري لدى المديرين واتباعهم هذا النمط القيادي يؤدي إلى حدوث اختلال بالنظام المدرسي، وتدني مستويات الانضباط الطلابي، وهذا يؤدي إلى حدوث الفوضى، مما يتحمل أعباءها المعلمون لوحدهم، وهذا يؤدي إلى ارتفاع مستويات الضغوط التنظيمية لديهم. ولم تتوفر لدى الباحثة دراسات مشابهة للضغوط التنظيمية.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل تختلف أستجابات المعلمين حول درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديرية المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، التخصص، الخبرة)؟

1. متغير الجنس:

تشير نتيجة هذا السؤال المتعلقة بالجنس إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديرية المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين في الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس.

وهذه النتيجة تشير إلى توافق المعلمين والمعلمات في رأيهم حول الإدارة المدرسية، وربما يعود السبب في ذلك إلى تشابه البيئة التربوية لكل من المعلمين والمعلمات، واتفاق الممارسات الإدارية لكل من المديرين المديرات، واشتراكهم في دورات تدريبية مشابهة، مما أدى إتفاق المعلمين والمعلمات في رأيهم حول الأنماط القيادية التي يتبعها المديرون والمديرات.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السعيدي (1998)، ونتائج دراسة شقير (1999) إذ كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الديمقراطي والأوتوقراطي تعزى إلى جنس المدير.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عياصرة (2004)، ومع نتائج دراسة الأسطل (2009) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة تعزى للجنس ولصالح المعلمين الذكور.

2. متغير التخصص:

تشير نتيجة هذا السؤال المتعلقة بالتخصص إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة في ممارسة الأنماط القيادية لمديرية المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

ويعود السبب في هذه النتيجة إلى أن تماثل البيئة التنظيمية والتعليمية لجميع المعلمين سواء في التخصصات الأدبية أم التخصصات العلمية، إذ أن مدير المدرسة يمارس صلاحياته وتنعكس سلوكياته على جميع المعلمين بغض النظر عن التخصص الاكاديمي لهم.

وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى اتفاق المعلمين على اختلاف تخصصاتهم في معظم المهمات التعليمية، والواجبات التربوية الموكلة إليهم في التخطيط للتدريس، والتنفيذ والتقويم، فضلاً عن الأنشطة المدرسية الأخرى، مما يؤدي إلى اتفاقهم في النظرة لممارسات وسلوكيات مدير المدرسة وأنماطه القيادية في ممارساته الوظيفية.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العيسى (1992) فقد أظهرت نتائجها أن هناك فروقاً دالة في النمط القيادي تعزى للتخصص لصالح العلمي.

3. متغير الخبرة:

كشفت نتائج السؤال الرابع المتعلقة بمتغير الخبرة إلى وجود فروق إحصائية في النمط الديمقراطي، وجاءت الفروق لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 5 الى 10 سنوات) وفئة (من 10 سنوات فأكثر). أما في النمط التسلطي جاء الفرق لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 10 سنوات فأكثر). وفي النمط التسيبي جاء الفرق لصالح فئة (اقل من 5 سنوات) وفئة (من 5 الى 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 10 سنوات فأكثر).

وتدل هذه النتيجة على وجود تفاوت وتضارب في وجهات النظر شيئاً ما، فيلحظ أن المعلمين ذوي الخبرات القليلة يرون أن المديرين يمارسون الأنماط القيادية جميعها أكثر من نظرة المعلمين ذوي الخبرة الطويلة.

وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن أصحاب الخبرات القليلة لا تساعدهم خبرتهم على التمييز بين الأنماط القيادية الديمقراطية، والتسلطية، والتسيبية؛ لذا كان رأيهم يميل إلى الضبابية وعدم الوضوح، فهم لا يميلون إلى نمط معين من الأنماط، إنما كان لهم فرق إحصائي في جميع الأنماط القيادية.

وقد كشفت نتائج هذا السؤال أن المعلمين ذوي الخبرة القليلة يعتقدون أن المديرين يمارسون النمط الديمقراطي، ويعود السبب في هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة القليلة يعملون ضمن الصورة المثالية التي رُسمت عندهم عن مدير المدرسة المثالي، والذي يمارس مبادئ الديمقراطية في الإدارة المدرسية، فحتى لو لاحظ بعض الممارسات السلبية لمدير المدرسة والتي تتعارض مع مبادئ الديمقراطية فإنه يحاول إيجاد الأعذار للمدير لتبقى الصورة المثالية كما هي مرسومة لديه عن مدير المدرسة.

وكشفت النتائج أن المعلمين ذوي الخبرة القليلة يرون أن المديرين يمارسون النمط التسلطي عليهم مقارنة مع رأي المعلمين ذوي الخبرة الأطول، وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن هؤلاء المعلمين من ذوي الخبرة القليلة يمرون بضغوط وظيفية ناتجة عن حداثة خبرتهم التعليمية، مما يؤثر على نظرتهم لممارسات المدير الإدارية، فيعتقدون أن المدير يمارس التسلط عليهم في قراراته الإدارية، ويجبرهم على العمل والألتزام، في حين كانت آراء المعلمين ذوي الخبرة الأطول على عكس ذلك، وهذا يعود إدراك المعلمين ذوي الخبرة الطويلة للمسؤولية والمحاسبة التي يتعرض لها المدير من الجهات العليا، مما يؤدي به إلى التركيز على الإنجاز في العمل والمحاسبة للمعلمين، فيعذرونهم على ذلك، ولا يعتبرون ممارساتهم الإدارية تسلطية

وكشفت نتائج السؤال المتعلقة بالخبرة أن المعلمين ذوي الخبرة القليلة يرون أن المديرين يمارسون النمط التسيبي عليهم مقارنة مع رأي المعلمين ذوي الخبرة الأطول، وقد يعود السبب

في هذه النتيجة إلى المشاهدات التي يراها المعلمين ذوي الخبرة القليلة بين المدير والمعلمين والعاملين بالمدرسة من ذوي الخبرة الطويلة، إذ يتعامل المدير معهم بروح القوانين، ويتساهل معهم في أحيانٍ كثيرة مقارنة مع المعلمين ذوي الخبرة القليلة، ويكون سبب اختلاف المعاملة اختلاف عامل الخبرة بين المعلمين، مما يؤدي بالمعلمين ذوي الخبرة القليلة إلى الاعتقاد بإن المدير تسيبي في ممارساته الإدارية.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عياصرة (2004) التي أظهــرت وجــود فروق ذات دلالة إحصائية على نمط القيادة تعزى للخبرة لصالح الخبرة 5 سنوات فأقل.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السعيدي (1998) ونتائج دراســة شــقير (1999) إذ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالــة إحــصائية فــي الأنمــاط القياديــة الديمقراطيو والأتقراطية تعزى الخبرة.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل تختلف أستجابات المعلمين بالنسبة للضغوط التنظيمية الواقعة عليهم وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس،التخصص،الخبرة)؟

1. متغير الجنس:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير الجنس، وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق المعلمين والمعلمات في الضغوط المهنية التي يواجهونها.

وهذا يعزى إلى طبيعة البيئة التربوية التي يعملون فيها، حيث إن المديرين وأنماطهم القيادية تتشابه، والقرارات الإدارية من المناطق التعليمية واحدة، وحجم العمل الذي يمارسونه متشابه نوعاً ما، سواء في الأعباء التدريسية أم الأعباء الوظيفية الأخرى، عوامل الاتفاق في

المهنة والإدارة والنمط الإداري، والظروف البيئية والوظيفية أدت إلى تشابه الضغوط التنظيمية التي يمر بها المعلمين والمعلمات.

اتفقت نتائج هذا السؤال في متغير الجنس مع نتائج دراسة المعمري (2001)، ومع نتائج دراسة مالون ونيلسون (Malone & Nelson, 2004) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأبعاد مصادر ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس.

2. متغير التخصص:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير التخصص، وتشير هذه النتيجة إلى تعرض المعلمين والمعلمات في التخصصات الأدبية والعلمية إلى ضغوط تنظيمية متشابهة إلى حد ما، حيث لا فرق بين أصحاب التخصصات العلمية والأدبية في الضغوط المهنية.

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى عدم تمييز وزارة التربية الكويتية بين المعلمين والمعلمات في التخصصات العلمية والأدبية بالأعباء الوظيفية، حيث إن الأعباء الوظيفية ونصاب الحصص، والواجبات التدريسية واحدة بين المعلمين مهما اختلفت تخصصاتهم.

3. متغير الخبرة:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير الخبرة، وكان الفرق لصالح فئة (من 5 الى أقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فأكثر).

تشير هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرات الأقل يعانون من ضغوط تنظيمية اكثر من المعلمين الاكثر خبرة في الميدان التربوي، وتعد هذه النتيجة طبيعية ومنطقية وملائمة للواقع التربوي في المدارس.

وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن المعلمين الأقل خبرة تقل مستويات تكيفهم الوظيفي مقارنة مع المعلمين الأكثر خبرة، وهذا يعود إلى حداثتهم في العملية التربوية، إذ أن المعلمين أصحاب الخبرة الطويلة ساعدتهم خبرتهم على كيفية احتواء الأزمات، والضغوطات التعليمية وتقليل مستواها، وهذا ساهم بارتفاع مستوى الضغوط لدى ذوي الخبرة القليلة مقابل أصحاب الخبرة الطويلة.

اتفقت نتائج هذا السؤال في متغير الخبرة مع نتائج دراسة (المعمري،2001) التي كشفت نتائجها عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، لصالح الخبرة الأقل.

اختلفت نتائج هذا السؤال في متغير الخبرة مع نتائج دراسة (ياركندي، 2000) إذ كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات ضغوط العمل تعزى لعدد سنوات الخدمة.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإن الباحثة توصي القائمين على العملية التربوية والإدارية في المناطق التعليمية بدولة الكويت، بما يأتي:

- كشفت نتائج الدراسة الحالية أن النمط القيادي السائد لدى المديرين هو النمط الديمقراطي، مما يوجب على القادة التربويين والأداريين في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزيز هذا الجانب لدى المديرين، من خلال المكافآت والحوافز المداية والمعنوية، والاهتمام بهذا الجانب في البرامج التدريبية.
- كشفت نتائج الدراسة الحالية وجود بعض الضغوط التنظيمية لدى المعلمين وخاصة في جوانب البيئة المادية للمدرسة، مثل التصميم والبناء، والأثاث المدرسي، مما يوجب على المسؤولين في الإدارة التربوية الاهتمام بالبئية المادية للتعليم مثل الغرف الصفية والبناء المدرسي.
- توصي الباحثة إجراء المزيد من الدراسات الوصفية حول أنماط القيادة التربوية، وعلاقتها بمتغيرات أخرى غير الضغوط التنظيمية.

مراجع الدراسة

مراجع الدراسة

اولاً: المراجع العربية

إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين. (2002). **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

الأسطل، أميمة عبد الخالق. (2009). **فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، غزة، فلسطين.

أسعد، وليد. (2004). **الإدارة المدرسية**. عمان: مكتبة المجتمع العربي.

البدري، طارق عبد الحميد (2005). **أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها**. عمّان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

بيومي، محمد. (2000). مصادر ضغوط العمل الإداري كما يدركها وكلاء المدارس الأساسية في كل من السعودية ومصر. **مجلة جامعة الملك سعود**، 16، (2): 283- 313.

الجخلب، علاء مصطفى. (2012). **درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بحافظات غـزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.

جلاب، إحسان دهش. (2011). **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

جلده، سامر. (2009). **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**. ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

حريم، حسين. (2004). **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات**. عمان: دار زهران.

حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين. (2008). **الإدارة التربويّة**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة عبدالعظيم. (2004). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

حمادات، محمد حسين. (2006). **القيادة التربوية في القرن الجديد**. عمان: دار الحامد.

خليفات، عبدالفتاح والمطارنة، شيرين محمد. (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. **مجلة جامعة دمشق**، 26، (1+2): 599- 623.

الروقي، عبدالله بن عايض. (2013). **الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الزعبي، دلال محمد ذياب. (2003). **ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

السعود، راتب سلامة. (2009). **الإدارة التربوية: مفاهيم وآفاق**. عمان: طارق للخدمات المكتبية.

السعيدي، محمد. (1998). **النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان كما يتصوره المعلمون والمعلمات العاملون معهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، صلالة، عُمان.

الشال، نبيلة عباس وجاد الله، فاطمة علي. (2000). **السلوك الإنساني في الإدارة**. ط1، القاهرة: مطابع تيم.

شاويش، محمد يونس عبدالله. (2000). **الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الخاصة في محافظتي اربد والزرقاء كما يراها المعلمون والمديرون**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

شقاح، محمود. (2009). **مصادر الضغوط النفسية لدى المعلمين وعلاقتها باتجاهاتهم نحو مهنة التعليم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

شقير، يسرى حسين. (1999). **إدراك المعلمين للنمط القيادي لمديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

الصيرفي، محمد. (2007). **السلوك الأداري: العلاقات الأنسانية**. الأسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.

الطبيب، أحمد محمد. (1999). **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الظفيري، خالد صاهود. (2006). **الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

عابدين، محمد عبدالقادر. (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2003). **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**. الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

عبد الرحيم، زهير محمد. (2000). **أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العجمي، محمد حسنين (2008). **القيادة التربويّة: الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية.** الإسكندريّة: دار الجامعة الجديدة.

العديلي، ناصر محمد. (1998). **السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن.** الرياض: منشورات معهد الإدارة العامة.

العرفي، عبد الله بالقاسم، مهدي، عباس عبد. (1996) **مدخل إلى الإدارة التربوية.** بنغازي: منشورات جامعة قاريونس.

عريفج، سامي سلطي. (2007). **الإدارة التربوية المعاصرة.** عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

عطيوي، جودت عزت. (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية.** عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطيوي، جودت عزت. (2004). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها.** عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

علي، محسن وغالي، حيدر. (2010). **القيادة التربوية: مدخل استراتيجي.** عمان: المؤسسة الحديثة للنشر والتوزيع.

العميان، محمود سلمان. (2008). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عياصرة، علي أحمد. (2004). **الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن.** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

عياصرة، علي أحمد. (2006). **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

العيسى، إيمان. (1992). **العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض، وبين مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات العاملات معهن.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

غنيمان، محمد ندا. (2008). **بناء أنموذج للقيادة التربوية الفعالة لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت في ضوء التجارب وواقع الدولة السياسي والاجتماعي والثقافي.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد. (2005). **السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية.** عمان: المسيرة للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد. (2000). **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات.** ط7، القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المجموعة الأحصائية للتعليم. (2012). **قطاع التخطيط والمعلومات.** الكويت: منشورات وزارة التربية.

المخلافي، أشواق محمد سرحان. (2010). **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء – الجمهورية اليمنية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

مرسي، محمد منير. (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة.** القاهرة: عالم الكتب الحديث.

المعمري، علية بنت علي. (2001). **ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عُمان.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عُمان.

النبيه، إياد أحمد. (2011). **فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، غزة، فلسطين.

نشوان، يعقوب ونشوان، جميل. (2004). **السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربـــوي**. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

هيجان، عبد الرحمن بن أحمد. (1998). **ضغوط العمل**، الرياض: معهد الإدارة العامة.

ياركندي، هانم بنت حامد (2000). ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة. **مجلة رسالة الخلـــيج العربـــي**. العـــدد (89): 71- 108.

المراجع الأجنبية:

Bartlett, J., Kotrlik, J & Higgins, C. (2001). Organizational research: determining appropriate sample size survey research. **Information Technology Learning and Performance Journal.** 19, (1): 43- 51.

Hawkins, T. (2002). Principal leadership style and organization climate: A study of perceptions of leadership style behavior on school climate in international school, **Dissertation Abstracts International**, a62\11, p 3639.

Kirkpatrick, M. (2010). **Principals' perspectives on frustration, obstacles and change**. Unpublished Doctor of Education Dissertation, University of Houston. Houston. USA.

Lawsin, J. (2008). Woman leaders in high-Poverty community School: Work- related stress and family impact. **Canadian Journal of Education,** 31(1) ,55_77.

Malone, B & Nelson, J. (2004) Indian study explores link between link between patterns of leadership behavior and administrator stress .**ERS Spectrum**, 22(2), 4-18.

Okoroma, N & Robert, O. (2007). Administrative stress: implications for secondary school principals. **Educational malresearch quarterly**. 3, (3): 3- 21.

Olayiwola, S. (2008). Dimensions of job stress among public school principals in Oyo-state ,nigeria .**On line Submission**, 9: 11-23.

Pennington, P. (1998), Principal leadership and teacher motivation**. DAI –**A 58/08 P 2943.

Penny, A. (1996). The relationship styles and personality types of texas elementary administrators. **Dissertation Abstracts International,** University Texas, 57 (04), p. 1425.

Reynolds, C & O'Dwyer, L. (2008). Examining the relationships among emotional intelligence, coping mechanisms for stress, and leadership effectiveness for middle school principals. **Journal of School Leadership**,18, (5): 472-500.

Thomson, P. (2008). Head teachers, stress and the logic of the sympathetic interview. **Journal of Education Policy**, 23 (6): 649 667.

ملحقات الدراسة

ملحق (1)

أداتا الدراسة بصيغتها الأولية قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

الدكتور ،،،، الدكتورة .... الفاضل/ الفاضلة

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة "حنان العدواني" بإجراء رسالة ماجستير بعنوان "**الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهه نظرهم**". ولتحقيق أهداف الرسالة فقد تم إعداد استبانتين تقيس الأولى مستوى أنماط القيادة لدى مديري المدارس، وتقيس الثانية الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الثانوية.

ونظراً لما تتمتعون من خبرة علمية وتربوية في تحكيم المقاييس، إن الباحثة تأمل تحكيم الاستبانتين وفق البنود الآتية: مدى انتماء الفقرات، والصياغة اللغوية، وأي تعديلات مقترحة.

مع الاحترام والتقدير

الطالبة حنان العدواني

معلومات المحكم

الأسم: ....

التخصص: ....

الجامعة: ....

الرتبة العلمية: ....

أولاً : أسئلة الاستبانة المتعلقة بنمط القيادة لدى مدير المدرسة بصيغتها الأولية:

الرقم	فقرات الاستبانة	انتماء الفقرات		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		تنتمي	لا تنتمي	سليمة	غير سليمة	
نمط القيادة الديمقراطي						
1.	يشرك مدير المدرسة المعلمين في رسم السياسات التعليمية بالمدرس.					
2.	يؤمن مدير المدرسة بقدرات وإمكانات المعلمين.					
3.	يؤمن مدير المدرسة بقدرات المعلمين.					
4.	يشر مدير المدرسة المعلمين بحل المشكلات المدرسية.					
5.	يعطي مدير المدرسة الفرصة الكاملة للمعلمين للتعبير عن آرائهم.					
6.	يحرص مدير المدرسة على تنمية قيم التعاون.					
7.	يوزع مدير المدرسة المسؤوليات التروبية على المعلمين بعدالة.					
8.	يتقبل مدير المدرسة انتقادات المعلمين برحابة صدر.					
9.	يحفز مدير المدرسة المعلمين لتطوير العمل.					
10.	ينمي مدير المدرسة روح الإبداع والتجديد والابتكار.					
11.	يفوض مدير المدرسة الصلاحيات للمعلمين بطريقة مدروسة.					
12.	يعطي مدير المدرسة فرصة للمعلمين لتجربة أفكارهم واقتراحاتهم.					
13.	يخصص مدير المدرسة بعض وقته للحوار مع المعلمين وسماع مشاكلهم.					
نمط القيادة التسلطي						
14.	ينفرد مدير المدرسة بوضع الخطط وسياسات العمل بالمدرسة.					
15.	يدرس مدير المدرسة مشكلات العمل.					
16.	يقصي مدير المدرسة آراء ومقترحات المعلمين جانباً.					
17.	ينتقد مدير المدرسة العمل بطريقة قاسية.					
18.	يرفض مدير المدرسة تفسير أعماله ومناقشتها.					
19.	يتصرف مدير المدرسة دون استشارة المعلمين.					
20.	يحدد مدير المدرسة لكل معلم عملاً يقوم به.					

الرقم	فقرات الاستبانة	انتماء الفقرات		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		تنتمي	لا تنتمي	سليمة	غير سليمة	
.21	يرفض مدير المدرسة تفسير أعماله ومناقشتها.					
.22	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بسلطته الإدارية.					
.23	يركز مدير المدرسة على إنجاز العمل.					
.24	يلزم مدير المدرسة المعلمين باتباع تعليمات وقواعد محددة.					
نمط القيادة التسيبي						
.25	يتوقع مدير المدرسة من المعلمين الألتزام بالعمل.					
.26	يهمل مدير المدرسة الاجتماعات المدرسية مع المعلمين.					
.27	يقوم مدير المدرسة بعلاج المشكلات التي تطرأ مستنداً إلى تقييمه الشخصي للموقف.					
.28	يمنح المعلمين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
.29	لا يتدخل في تحديد مهمات المعلمين.					
.30	لا يشارك في الأنشطة إلا إذا طلب منه ذلك					
.31	لا يهتم بتعزيز المعلمين وتطوير أدائهم.					
.32	يتوسع في تفويض الصلاحيات.					
.33	يعطي للمعلمين تعليمات عامة وغير محددة					
.34	يتردد مدير المدرسة بقراراته.					
.35	لا يتدخل في تحديد مهمات المعلمين					
.36	يمنح المعلمين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
.37	يهمل مدير المدرسة الأنشطة المدرسية.					
.38	لا يهتم بتعزيز المعلمين وتطوير أدائهم					
.39	يتصف مدير المدرسة بأنه مقل في ثنائه على الأداء الجيد.					
.40	يهمل مدير المدرسة آراء المدرسين عند وضع الخطط الدراسية أو جدول المواد.					

ثانياً: استبانة الضغوط التنظيمية لدى المعلمين بصيغتها الأولية:

الرقم	فقرات الاستبانة	انتماء الفقرات		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		تنتمي	لا تنتمي	سليمة	غير سليمة	
1.	يضايقني ما ألقاه من تعامل الإدارة السيء.					
2.	يضايقني عدم تعاون الإدارة بالمدرسة.					
3.	أشعر أن عملي لا يلقى التقدير من الإدارة.					
4.	عدم إشراكي بالقرارات المدرسية يشعرني بالضغط.					
5.	أعتقد أن عدم كفاءة المدير تزيد من أعبائي الوظيفية.					
6.	أعاني من التعب بسبب المشاكل المدرسية.					
7.	أشعر أن جو المدرسة يسوده التوتر.					
8.	ينتابني القلق من كثرة تبديل مديري المدارس.					
9.	يضايقني كثرة مطالب مدير المدرسة.					
10.	أعاني الإعمال المتناقضة المطلوبة مني.					
11.	أتضايق من تكليفي بأعمال ليست من اختصاصي.					
12.	أتضايق من الأثاث غير المناسب.					
13.	يعيق تصميم المدرسة عملي التدريسي.					
14.	أشعر بعدم مناسبة أماكن الاستراحة والحمامات في المدرسة.					
15.	سلوكيات الطلاب تزيد من ضغطي التنظيمية.					
16.	أفقد صبري عندما يعصي الطلاب تعليماتي.					
17.	يضاقني عدم دافعية الطلاب للدراسة.					
18.	أشعر أن الوقت المتاح لي أقل من متطلبات العمل.					
19.	أشعر أن فرص التقدم بوظيفة المعلم اقل من الوظائف الأخرى.					
20.	أعاني من الإنهاك الشديد بعد نهاية الدوام المدرسي.					
21.	حجم العمل الذي أقوم به أكبر من اللازم.					
22.	عدم الشعور بالأمان الوظيفي بمهنة التعليم.					
23.	افتقر من وضح الأهداف في وظيفتي.					
24.	يضايقني عملي كمدرس.					
25.	أعتقد ان راتبي لا يتناسب مع احتياجاتي.					

ملحق (2)

أسماء محكمي أداتي الدراسة

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
1.	أ. د كمال الدواني	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
2.	أ. د. عباس مهدي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
3.	ا.د فهد اللميع	المناهج وطرق التدريس	كلية التربية الأساسية – الكويت
4.	د. عبدالعزيز الأحمد	أصول التربية	كلية التربية الأساسية – الكويت
5.	أ. د. غازي خليفة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
6.	د. محمد احمد صالح	المناهج وطرق التدريس	كلية التربية الأساسية – الكويت
7.	د. أنور حسن	المناهج وطرق التدريس	كلية التربية الأساسية – الكويت
8.	د. هيفاء اليوسف	علم النفس التربوي	كلية التربية الأساسية – الكويت
9.	د.عايدة السعيدان	المناهج وطرق التدريس	كلية التربية الأساسية – الكويت
10.	د. محمود الحديدي	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط

ملحق (3)

أداتا الدراسة بصيغتهما النهائية بعد التحكيم

المعلم ،،، المعلمة .... الفاضل/ الفاضلة

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة "حنان العدواني" بإجراء رسالة ماجستير بعنوان "**الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهه نظرهم**". ولتحقيق أهداف الرسالة فقد تم إعداد استبانتين تقيس الأولى مستوى أنماط القيادة لدى مديري المدارس، وتقيس الثانية الضغوط التنظيمية لدى المعلمين.

أرجو من حضرتكم وضع إشارة (X) أمام الفقرة التي تعبر عن وجهة نظرتكم حول فقرات الأداتين، علماً أن المعلومات ستبقى طي الكتمان والسرّ، ولن تُستخدم إلا لغايات البحث التربوي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

حنان العداوني

المعلومات الشخصية:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
التخصص: ☐ أدبي ☐ علمي

أولاً : أسئلة الاستبانة المتعلقة بنمط القيادة لدى مدير المدرسة:

الرقم	فقرات الاستبانة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
نمط القيادة الديمقراطي						
1.	يشرك مدير المدرسة المعلمين في رسم السياسات التعليمية.					
2.	يؤمن مدير المدرسة بقدرات المعلمين وإمكاناتهم.					
3.	يشرك مدير المدرسة المعلمين بحل المشكلات المدرسية.					
4.	يعطي مدير المدرسة الفرصة الكاملة للمعلمين للتعبير عن آرائهم.					
5.	يحرص مدير المدرسة على تنمية قيم التعاون.					
6.	يوزع مدير المدرسة المسؤوليات التربوية على المعلمين بعدالة.					
7.	يتقبل مدير المدرسة انتقادات المعلمين برحابة صدر.					
8.	يحفز مدير المدرسة المعلمين لتطوير العمل.					
9.	ينمي مدير المدرسة روح الإبداع لدى المعلمين.					
10.	يفوض مدير المدرسة الصلاحيات للمعلمين بطريقة مدروسة.					
11.	يعطي مدير المدرسة للمعلمين الفرصة للتجريب.					
12.	يخصص مدير المدرسة بعض وقته للحوار مع المعلمين.					
نمط القيادة التسلطي						
13.	ينفرد مدير المدرسة بوضع السياسات التعليمية.					
14.	يدرس مدير المدرسة مشكلات العمل.					
15.	يقصي مدير المدرسة آراء ومقترحات المعلمين.					
16.	ينتقد مدير المدرسة العمل بطريقة قاسية.					
17.	يرفض مدير المدرسة انتقاد أعماله.					
18.	يتصرف مدير المدرسة دون استشارة المعلمين.					
19.	يحدد مدير المدرسة لكل معلم عملاً يقوم به.					
20.	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بسلطته الإدارية.					
21.	يركز مدير المدرسة على إنجاز العمل.					

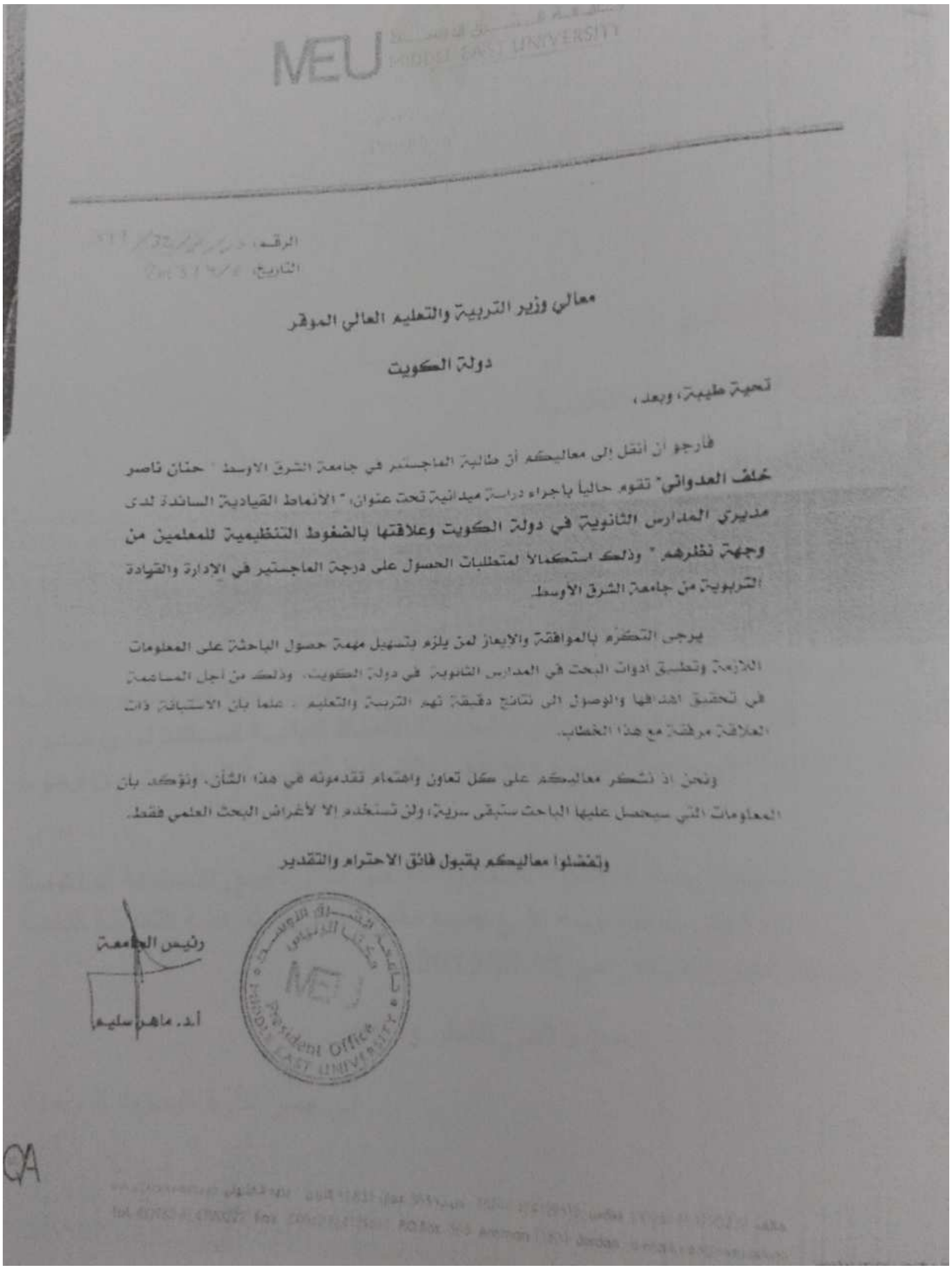
الرقم	فقرات الاستبانة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
.22	يلزم مدير المدرسة المعلمين باتباع تعليماته بحذافيرها.					
نمط القيادة التسيبي						
.23	يتوقع مدير المدرسة من المعلمين الألتزام بالعمل.					
.24	يهمل مدير المدرسة الاجتماعات المدرسية مع المعلمين.					
.25	يقوم مدير المدرسة بعلاج المشكلات المدرسية التي تطرأ مستنداً إلى تقييمه الشخصي للموقف.					
.26	يمنح المعلمين حرية كبيرة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.					
.27	يتوسع في تفويض الصلاحيات.					
.28	يعطي للمعلمين تعليمات عامة وغير محددة					
.29	يتردد مدير المدرسة بقراراته الإدارية.					
.30	يهمل متابعة المهمات الموكلة للمعلمين.					
.31	يهمل مدير المدرسة متابعة الأنشطة المدرسية.					
.32	يبتعد مدير المدرسة عن تعزيز المعلمين.					
.33	يتصف مدير المدرسة بأنه مقل في ثنائه على الأداء الجيد.					
.34	يهمل مدير المدرسة آراء المدرسين عند وضع جدول المواد المدرسية.					

ثانياً: استبانة الضغوط التنظيمية لدى المعلمين:

الرقم	فقرات الاستبانة	مستوى الضغوط التنظيمية				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
.1	يضايقني ما ألقاه من تعامل المدير السيء.					
.2	يضايقني عدم مراعاة إدارة المدرسة لظروفي الخاصة.					
.3	أشعر أن عملي لا يلقى التقدير من الإدارة.					
.4	عدم إشراكي بالقرارات المدرسية يشعرني بالضغط.					
.5	أعتقد أن عدم كفاءة المدير تزيد من أعبائي الوظيفية.					
.6	أعاني من التعب بسبب المشكلات المدرسية.					
.7	أشعر أن العمل المدرسي يسوده التوتر.					
.8	ينتابني القلق من كثرة تبديل مديري المدارس.					
.9	تضايقني كثرة المطالب الوظيفية مدير المدرسة.					
.10	أعاني من تناقض التعليمات الإدارية من مدير المدرسة.					
.11	أتضايق من تكليفي بأعمال ليست من اختصاصي.					
.12	يزعجني من الأثاث غير المناسب.					
.13	يعيق تصميم المدرسة عملي التدريسي.					
.14	أشعر بعدم مناسبة أماكن الاستراحة في المدرسة.					
.15	يزيد السلوك السلبي لبعض الطلبة من ضغوطي التنظيمية.					
.16	أفقد صبري عندما يخالف الطلاب تعليماتي.					
.17	يضاقني عدم دافعية الطلاب للدراسة.					
.18	أشعر أن الوقت المتاح لي أقل من متطلبات العمل.					
.19	أشعر أن فرص التقدم بوظيفة المعلم اقل من الوظائف الأخرى.					
.20	أعاني من الإنهاك الشديد بعد نهاية الدوام المدرسي.					
.21	أشعر أن حجم العمل الذي أقوم به أكبر من طاقتي.					
.22	أفتقد للشعور بالأمان الوظيفي.					
.23	أعاني من عدم وضوح الأهداف في وظيفتي.					
.24	يضايقني عملي كمدرس.					
.25	أعتقد ان راتبي لا يتناسب مع احتياجاتي.					

ملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط



MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

الرقم:

التاريخ:

معالي وزير التربية والتعليم العالي الموقر

دولة الكويت

تحية طيبة، وبعد،

فارجو ان انقل إلى معاليكم أن طالبة الماجستير في جامعة الشرق الاوسط " حنان ناصر **خلف العدواني**" تقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: " الانماط القيادية السائدة لدى **مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم** " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحثة على المعلومات اللازمة وتطبيق ادوات البحث في المدارس الثانوية في دولة الكويت، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق اهدافها والوصول الى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم . علما بان الاستبانة ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن اذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بان المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير

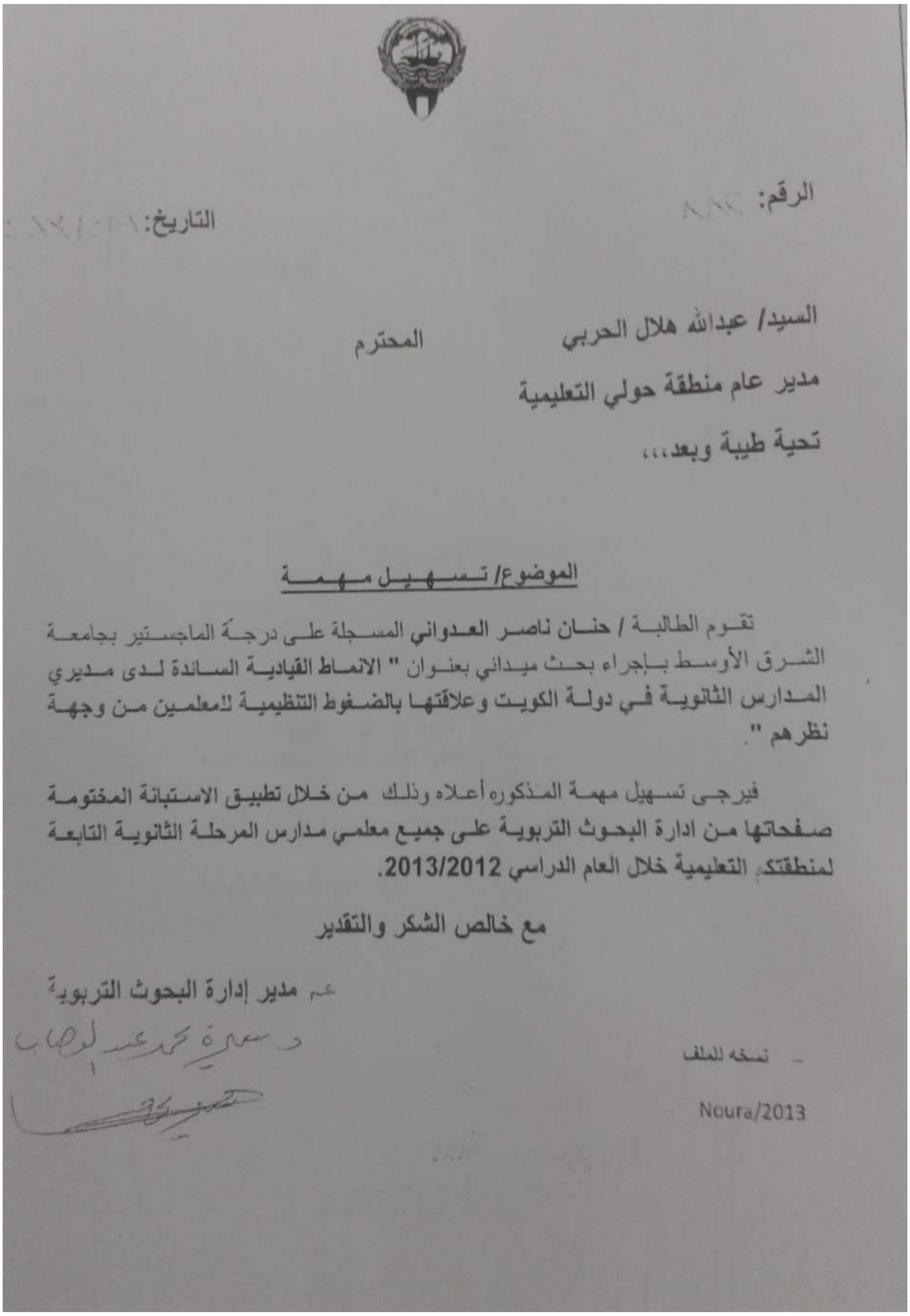
رئيس الجامعة

أ.د. ماهر سليم

President Office MIDDLE EAST UNIVERSITY

ملحق (5)

كتب تسهيل المهمة من وزارة التربية الكويتية



الرقم: [illegible]

التاريخ: [illegible]

السيد/ عبدالله هلال الحربي المحترم

مدير عام منطقة حولي التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة

تقوم الطالبة / حنان ناصر العدواني المسجلة على درجة الماجستير بجامعة الشرق الأوسط بإجراء بحث ميداني بعنوان " الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم ".

فيرجى تسهيل مهمة المذكوره أعلاه وذلك من خلال تطبيق الاستبانة المختومة صفحاتها من ادارة البحوث التربوية على جميع معلمي مدارس المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي 2013/2012.

مع خالص الشكر والتقدير

عم مدير إدارة البحوث التربوية

د. سميرة محمد عبد الوهاب

- نسخه للملف

Noura/2013

الرقم:

التاريخ:

السيدة / بدرية الخالدي المحترمة

مدير عام منطقة الفروانية التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة

تقوم الطالبة / حنان ناصر العدواني المسجلة على درجة الماجستير بجامعة الشرق [illegible]ط بإجراء بحث ميداني بعنوان " الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم ".

فيرجى تسهيل مهمة المذكوره أعلاه وذلك من خلال تطبيق الاستبانة المختومة صفحاتها من ادارة البحوث التربوية على جميع معلمي مدارس المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي 2013/2012.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

د. سميرة محمد عبد الوهاب

- نسخه للملف

Noura/2013

الرقم: [illegible]

التاريخ: [illegible]

السيدة / يسرى عبداللطيف العمر المحترمة

مدير عام منطقة العاصمة التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة

تقوم الطالبة / حنان ناصر العدواني المسجلة على درجة الماجستير بجامعة الشرق الاوسط بإجراء بحث ميداني بعنوان " الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم ".

فيرجى تسهيل مهمة المذكوره أعلاه وذلك من خلال تطبيق الاستبانة المختومة صفحاتها من ادارة البحوث التربوية على جميع معلمي مدارس المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي 2013/2012.

مع خالص الشكر والتقدير

عـ مدير إدارة البحوث التربوية

د. سميرة محمد عبدالوهاب

- نسخة للملف

Noura/2013

ص.ب: ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون: ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس: ٢٥٤١٧٦٩٤